

# 学校におけるホスピタリティの考察

岩下敦哉

この論文では学校におけるホスピタリティというものについて考えていきたい。

「学校は、学生が教員から知識を教わる場である。」といった定義をしたならば、殆どの人が違和感を覚えるのではないだろうか。かなり昔の話であればともかく、現在の学校を考える上で、学校に関わる様々な構成員、構成要素が各々半ば自由な動きで関わり合っている中、先の定義がしっくりこないのは当然であろう。学生は単に知識を教わることだけが目的で学校に通っているのではなく、様々な「学生のニーズ」が存在している。また、学校の構成員は「学生と教員」だけではない。そして、学校というのは校舎やグラウンドなどのハード的な「場」という意味だけではなく「学校の立場」というものもある。

さて、一口に「学生のニーズ」「学校の立場」といっても、決して単純に捉えることはできない。「学生のニーズ」は単に「その場で学生がしてほしいこと」というだけでなく、その背景には「保証人の要望」があったり、「社会のニーズの投影」があったり、「卒業生や関係団体の希望」があったりする場合がある。一方「学校の立場」といっても、「教育・研究機関のトップを中心とした組織の立場」や「事務・実務のトップを中心とした組織の立場」そして「経営のトップを中心とした組織の立場」など一枚岩という訳にもいかない。

これら様々な構成員、構成要素が絡み合う中で、それらを結ぶインターフェースとしてのスタッフの動きや役割が重要となってくるのである。スタッフには、教育・研究スタッフ、事務・実務スタッフ、経営スタッフが存在するが、各学校が生き残りのために様々な方策を打ちたてる中、スタッフの意識としてホスピタリティという概念が不可欠であると私は考えている。ではまず、ホスピタリティということについて簡単に考察してみる。

## I. ホスピタリティという考え方

### 1. ホスピタリティとは

ホスピタリティとは「客や初めて接する人に対する友好的な迎え入れの行動、あるいはその親切心」と説明されるものがある。また、ホスピタリティという概念は「客人の保護者」というラテン語のホस्पス (hospes) に由来し、hospital (病院) hostel (ホステル) hotel (ホテル) などの語源と同じといわれている。

ホスピタリティは、共同体のもてなす側、主人（権力、財力などがもてなすに十分な人）と共同体の外のもてなされる客人（外国人、旅人）が相互にホスピタリティの互酬・互惠義務を持った者である必要がある。相互容認、相互理解、相互扶助、相互依存、相互発展といった相互関係を基盤とした共生関係なのである。共同体の中に招き入れた客人の保護

者となり、手厚く、親切にもてなし、それが広く一般的になった互酬・互恵の習慣である。

## 2. サービスとの違い

サービスとホスピタリティの違いは、「サービス」とは奴隷や召使などと語源が一緒であることからわかるように、客が主人で提供者が従者という一時的な主従関係が成立する。つまり、客の意思が優先であり、顧客満足が最優先されるのである。これに対し、「ホスピタリティ」はホストとゲストが対等な関係である。お互いに足りないところを補っていかうとする考え方に基づいているので、利益を交換し合い、助け合う共存共栄の関係にあるということである。言い換えれば、サービスは相手に喜んでもらうことによりその代償を受け取るという行為であり、ホスピタリティは気持ちのやり取りであるといえる。

## 3. 一般社会における改善例

ではここで、我々が日常体験している窓口サービスを例にとり、改善の実態について考えていきたい。かつては「お役所仕事」などといわれていた高飛車・紋切り型の窓口対応は、いまや役所ではあまり見られなくなり、むしろ学校の窓口の方がこれにあてはまる場合が多いのではないだろうか。各窓口は以前に比べ、格段にレベルアップしている。これは、たゆみない努力によるものであろう。役所・銀行・病院・商店などの窓口について簡単にまとめてみる。

「役所」はサービス業としてのふるまいが感じられるようになった。迅速な対応がなされていて、以前のように各担当者をリレーして行って長い間待たされるということが減った。担当者も愛想良く気持ちの良い対応となった。利便性の追求という点でも諸手続きが簡略化され、時間的配慮がなされ、以前に比べて非常に便利になったと感じる。手間を省くことにおいても、申請書類記載事項の簡略化、申請手続き自体の簡略化を行ない手間と時間をかけずに目的を果たせるようになった。かなり努力している結果ではないだろうか。

「銀行」は以前は最も待たされる窓口の代名詞であった。今でも手続きの一部は時間がかかるが、ずいぶん改善された。待ち時間を減らす工夫がなされている。例えば、順番待ちのカードを配布し、用件ごとの窓口へ手際良く誘導する。その際「あと何人」といったことも同時にわかり、待っている側も精神的に安定する。また、機械でできることはやる、オンラインでできることはやるという改善も進んでいる。両替機、通帳記入など人の手を介さなくてもできることは機械でやり、振込み、残高照会、クレジットカード、ローンなども提携している会社とのオンラインによるメリットを活かし迅速に対応できるようになってきた。ディスプレイも以前に比べ親切的なインターフェースを採用しているようである。それと同時にこのような用件で窓口へいく顧客を減らすという大きな効用もある。勝手がわからなかったり、初めての手続きをしにくる顧客に一声かけるようになり、親切で随分気分が違うのではないだろうか。これも努力なしでは実現できなかったことである。

「病院」といえばセクショナリズムの代名詞であり、ある症状である科にかかっている、

また別の症状で別の科にかかるときは、他のセクションで病状などについて、またはじめから説明させられることが多かった。同じ病院であるのだから、情報を共有し、次のセクションでは当然わかっているであろうと考えるのが人情である。横のつながりが全くというほど無い組織という印象が強かった。しかし、今ではカルテのオンライン化が進み、現在かかっている疾患だけでなく、過去の既往歴や検査結果、他の科での履歴が瞬時にわかり、薬の副作用が無いような処方箋まで面倒を見てくれるのである。自動受付システムにより、毎日診察券を箱に入れて順番待ちをするようなことも無くなり、入口の機械にカードを通すだけで複数の科の受け付けが一度に完了する。また、薬局・会計とのスムーズな連絡、カルテの共有により、薬局や会計でのやり取りが便利になった。処方箋をもらってから薬の調合を依頼するのではなく、あらかじめ予約の時間までに作業が終わっていて、診察後に受け取るだけで良いのである。会計もデータがオンライン化されているので、その場で計算することもなく、すんなりと支払いが済んでしまうのである。

「商店」もコンビニ・ファーストフードのマニュアル化、サービスの均一的品質保証により随分変化した。画一的なマニュアル対応の良し悪しはともかく、どの店舗においてもある一定以上のサービスの質が保障されている。これは顧客にとって大きな安心感につながるのではないだろうか。

#### 4. 学校におけるホスピタリティとは

学校においては単に何でも学生の要求に応えるのではなく、提供するサービス厳選するとともに、消費者である学生を成長させていくという観点、いわば消費者教育という観点に立って対応をしていかなければならない。その際にはあくまでもホストとゲストが対等で、もてなしの心をもった「ホスピタリティ」型の対応としたいところである。

## II. 学校を取り巻く環境の変化

### 1. 学校を取り巻く環境の変化

少々使い古されたかも知れないが、「少子化」という現象によって学校というものがそれまでと「異なった環境」、というよりむしろ「厳しい状況」におかれている。それともなって、学校自体に変革、改革を期待されていることは言うまでもない。初等・中等教育においてもすでに厳しい波が押し寄せてきているが、学校の中でも最も規模が大きく、紙面でも話題になりやすい「大学」を例にとって考えてみる。大学を取り巻く環境の変化については、大学関係者のみならず広く一般にも理解されているところである。少子化に伴う18歳人口の減少、産業構造の変化、規制緩和、構造改革、海外大学の参入、学生のニーズの多様化、収入の限界など多くの要件がダイナミックに動いている。これについて、山本真一が『大学の組織・経営再考』の中で述べていることを一部要約すると次のようになる。18歳人口の激減のなかで、大学経営そのものにも現実の危機が迫りつつある。マスか

らユニバーサルへと大きな変遷期にさしかかったわが国の大学には、これらを含めてさまざまな現実的課題がある。社会構造の変化は、産業構造・雇用構造の変化を巻き起こし、大学生の就職市場にも大きな影響を与えている。いまや大学は「入る」場所ではなく、「学ぶ」場所である。たんに偏差値が高い大学を卒業したという事実だけでは、その後数十年の就職生活はもはや保障されない時代になってきた。受験偏差値によって代表される学生の潜在能力に代わって、大学で何を勉強し、何ができるようになったかということが、職業生活の重要なパスポートになりつつある。大学の役割変化である。そして、学生の資格志向は、若者なりの現実的対応である。医・歯・薬学系、心理学系、ロースクールを意識した法学系などの「実学」に人気が集まっているのもそのためだろう。したがって、大学の教育研究の内容が問われてくるのである。これらの変化は第1に進学率の上昇による大学教育の大衆化、第2に実学的教育ニーズの増大、第3に科学技術の高度化に伴う大学の研究活動への期待の増大である。また、総合規制改革会議の答申により、学部・学科の設置認可や都市部での工場等制限法の見直しによる規制緩和の流れが加速する一方、第三者による評価認証（アクレディテーション）制度の導入も盛り込まれている。これにより競争はさらに激化していくことが予想される。

## 2. 学校の対応策・改革

現在各学校は、その存続を賭けて生き残り戦略を打ち立て、様々な工夫を試みている。例えば教室や教育機器、諸施設などのハード面を充実させる学校もあれば、カリキュラムや学部編成、教育内容やサービスなどのソフト面を充実させる学校もある。また、それらを組み合わせて総合的な戦略を打ち立てる学校や組織の抜本的な改革を行う学校もある。しかし、これらはいくまでも学校側の考えによる改革、言い換えれば学校側から見た「サービスの向上」ということである。そこで今度は学生の立場からの視点、つまり「学生のニーズ」というものを考えてみたい。

## III. 学生のニーズ

### 1. 学生のニーズ

学生のニーズは様々な形であらわれてくるが、次の4つに分類できる場合が多い。

①「日々のニーズ」日常的に発生するニーズで、ルーティンで対応可能である。②「新規のニーズ」新たに発生したニーズで、状況確認・意思決定が必要となる。③「拡張のためのニーズ」今満たされているニーズにプラスアルファとして出されるニーズでこれも意思決定を必要とする。④「既得権を守るためのニーズ」環境・状況の変化に対し既得権を守ろうとして起こるニーズ。交渉を必要とする場合が多い。このように様々な形でニーズが出されてくるが、基本的には学生のニーズに応えるべきである。どんなものでも無条件に受け入れるという意味ではない。需要に対し正面から向き合い、検討し、結論を出す。たと

え結果としてニーズの一部、全部に応えられなくても検討はすべきである。学生のニーズの背景には、「社会のニーズ」「保証人のニーズ」「卒業生・関係団体のニーズ」などが存在する。「社会のニーズ」を直接とらえるのは難しいが、一般的に社会の人々が大学に期待するものは「研究活動」と「教育活動」である。大きくこの2つで社会貢献をしていくのであるが、大学の生産物として、「研究成果」と「教育の成果としての学生」があり、これらを社会に送り出すことによって大学の評価は決まってくる。大学は非営利機関であり、企業のように具体的な製品があるわけではなく、売上げがいくらということもない。また、今後はこれらを中心として、生涯学習、リカレント教育、産学連携といった要素を加えつつ次々とニーズが増えていくことが予想される。「保証人のニーズ」は、より具体的・現実的である。中心的なことは、「自分の子供のためのよりよい環境作り」と「コストダウン」である。そしてできるかぎり「利益・効用の増大」をはかり、「要望の迅速な実現」を要求するといったものである。これは学校側としても、ハード面・ソフト面ともに費用のかかるものも多く、ニーズと相反することが多くてどこで折り合いをつけるかが課題となってくる。「卒業生・関係団体のニーズ」は、その団体の「アイデンティティの確認」を目的とし、「団体の維持・存続・拡大」や「大学をソースとした利益獲得」をねらっている場合が多い。大学側も彼らの力によって助けられている部分が多く、いわば共生関係ともいえるのである。

## 2. 学生消費者という考え

「学生のニーズ」を考えるときに重要な概念として「学生消費者」という考え方があられる。特にこの転換期においては、この概念無くして学校経営は成り立たないと言えるのではないだろうか。すでにアメリカでは1960年代後半からこのような問題に直面している。学生を消費者として捉え、抜本的な改革を続けている。その良し悪しは別として、これからの日本の学校にとってはたいへん参考になるのではないだろうか。今の大学は大学側、機関組織としての大学中心の経営から、学生、保証人、社会といった消費者中心の教育サービス重視の経営に移行せざるを得ない状況になってきている。すでにアメリカでは学生消費者主権という形になっている。日本においてもいずれ、学生消費者行動が大学を動かし、学生サービス、教育中心の大学運営、改革を要求してくることになるだろう。

今までは、教育の世界に「消費」「生産」「経営」「利益」などという経済的な考え方をあてはめることには抵抗感があり、批判もあった。特に教員からは、学生を消費者として扱うことによって大学の質的低下や学生の機嫌をとる行動であるといった批判が強かった。学生を消費者と捉えることが適切であるか、あるいはどう捉えるかは非常に難しいところであり、どう定義するかによってもずいぶん違ってくることである。単純に考えれば、大学が教育サービスを提供し、学生が消費者としてそのサービスを受け、学費を払う。そして、18歳人口が減り続ける中で、「大学業界」「高等教育業界」では消費社会へと向かう傾向がますます強まってくる。大学を単純に経済の目で見れば、教育や研究というサービス、

財を顧客である学生，社会に売っていることにより商売が成り立っていると考えられる。したがって，大学が存続し，さらに発展していくためには一般の企業と同様に，常にサービスの質を向上させること，商品の品質を向上させることが保証されなければならない。これによって，消費者に選択してもらい売り上げを上げていかなければならないのである。しかし，大学経営の特殊性として，教育・研究という商品の特性上，定量化，効率化になじみにくいものを扱うので，一般企業と異なり，単に顧客の要求に応じていけば成り立つというわけではない。つまり，大学の使命・ミッション・理念などに照らし合わせた上で，単に顧客のニーズにひたすら応えるのではなく，何を提供し，何を提供しないのか，取捨選択しつつ生産していかなければならない。そのためには，十分な人的資源，物的資源，財源などのリソースを確保し，安定した学校運営をしていく必要がある。また，学生が単なる受動的な消費者とならないように消費者教育をしていくのも学校の役割である。

学生消費者主義にはメリットとデメリットの両面があり，一概に善し悪しを語れるものではないと思う。しかし，現在の大学を取り巻く環境を考えたときに学生，保証人，社会などのファクターをないがしろにしたこれまでの運営方法では大学自体が立ちゆかないことも明らかである。教育・研究の両面において消費者に大学の存在を示すためには，大学の立場を中心とした考え方や組織づくり，運営ではなく，学生のニーズやその背後にある保証人，社会のニーズ，要望についても十分吸い上げ，議論し，実現していかなければならない。学生消費者主義の弊害としては，成績のインフレ，教育水準の低下，学生の要求への無条件実現，大学運営の主体性の低下，講義内容，講義スタイルが学生に都合よく引きずられる，評価基準の引き下げ，学生管理能力の低下，学生の要求のエスカレート，学生の人気を取るような講義などがあげられる。これを続けていると，大学は自ら基礎体力を失っていき，やがては老化現象が進み，大学それ自体の維持，存続が危うくなってくるのが予想される。実際に日本よりもずっと前にこれらを経験しているアメリカの事例について研究しているリースマンの「学生消費者主義」という考え方について喜多村和之が『学生消費者の時代』の中でまとめているのでこれを引用する。1960年代のアメリカでは，かつての1960年代のように，いくらでも入学志願者がおしよせてくるといった大学の数はしだいに限られてきたのである。リースマンの表現によれば，かつてのように辞を低くして大学への入学許可の懇願者にすぎなかった学生は，いまや大学のほうから丁重に迎えられるお客様へと立場が逆転したのである。そのことは，別の観点からみれば，これまで学生を支配し，管理当局にたいしても力を強めてきた教授団の主導権の衰退をも意味する。いまや学生は生き残りのための重大な財源であり，大学にとって大事な顧客とみなされるようになる。つまり高等教育の市場の主導権は，従来のような教育というサービスを売る大学中心の売手市場から，これを買う学生本位の買手市場へと，大きく移りつつあるわけである。この立場の逆転は，大学の教育や研究の面にもさまざまな影響を及ぼしている。たとえば大学のほうでは，学生数が減ることを恐れて，学生にたいして従来のようなきびしい学習履修要件を課そうとはしなくなった。入学基準のレベルが意図的に引き下ろさ

れたり、成績や学位の安売りインフレーションが蔓延するようになった。なかには入学しそうな学生ほしさのあまり、入学と卒業時に必要とされている要件をいっさい廃止したり、補習授業まで正規の単位として認めようという法外な要求さえ、学生からだされている大学もあるという。ところが、買手市場においては、学生は大事な顧客であるから、どんな学生がどんな条件でどのようなサービスを求めているかを、大学のほうですすんで探求しなければならなくなる。つまり大学のほうであらかじめ学生の要求を予測・察知し、これに応じた入学選抜方式を考え出し、学生の求めるようなカリキュラムやプログラムを準備することが必要になる。つまり、学問中心主義、教師本位主義から、顧客（学生）中心主義、消費者本位主義への転換である。学生を教育というサービスを買う顧客ないし消費者としてみ、大学の諸活動の中心を学生におくということは、従来の大学観からみれば、根本的ともいえる大きな転換である。しばしば誤解されているように、リースマンは学生消費者主義の台頭を無批判に支持しているのではない。彼は一方において学生に対して大学の誇大宣伝にあざむかれ、教育サギの餌食にされないよう誡め、せっかくの市場力を賢明に活用するようすすめながら、他方、大学は学生の消費者行動を能動的な生産者へと転換させる必要性を強調する。要するに、これからの大学は学生の要求を無視しては存続できないのだが、さりとて学生の教育を軽視または放棄する大学は自滅する以外ない。したがって大学の重要な課題は、消費者的性格をつよめている学生集団をいかにして能動的な学習者に変革していくかということにある。これがリースマンの主張の趣旨である。以上のようにリースマンの指摘していることは、まさに現在の日本の大学に押し寄せる大きな波をどのように乗り切るかの「道しるべ」となるのではないだろうか。

## V 学校の立場

### 1. 学校の立場

学校は「使命」「ミッション」「理念」「伝統」などを背景に教育機関として、組織としての立場があると同時に「非営利組織」としての側面を持っている。そして、さらにこの要素だけではなく、学校の構成員も様々な立場の人間が存在していて、学校の組織は決して一枚岩ではない。それぞれの立場によって、考え方や主張が異なり、したがって同じ問題・課題に対しても判断や意思決定が異なってくるのである。

①事務・実務のトップの立場 「能率・効率・低コスト」をキーワードに一定の成果・クオリティを維持することを第一とする。ジェネラリストの世界である。②教育・研究機関のトップの立場 「自由・独立」をキーワードにハイクオリティを求めるスペシャリストの世界である。③経営のトップの立場 マーケティングの視点から、「コストダウン」を目指しつつ「質の保証」は外すことのできない条件としている。学校の存続という大きな責任を持ちつつ「使命・ミッション・理念・伝統」といったものを前面に押し出し、一定の利益・収益をあげなければならない。また、社会貢献も大切な役割であり、「評判・名

声」・「ブランド」としての価値を保ちつつ市場においてライバルとの競争をしていかなければならない。

## 2. 「学生のニーズ」とのギャップ

先に述べた「学生のニーズ」と「学校の立場」の間に「不満」「問題」「隔たり」「不整合」が起こる場合は、概ね次の5つのパターンに集約される。①ニーズに全く応えられない場合②ニーズに一部応えられない場合③解釈の違いがあった場合④利益関係が相反する場合⑤学生の考えていたものより利益が少なかった場合 これらがいったん起こってしまうと、その場だけで解決するのは難しい。特に今までのように、大学側が高い位置からものを言う形をとったり、高飛車であったり、いわゆるお役所的な対応をとっているとそのギャップは決して埋まらない。

## VI. ホスピタリティの実現のためのインターフェースの育成

### 1. インターフェースとは

「インターフェース」機器や装置が他の機器や装置などと交信し、制御を行う接続部分のこと。特にコンピューターと周辺機器の接続部分、コンピューターと人間の接点を表す。「マン-マシン-」

これが広辞苑による定義であるが、学校においてスタッフは、まさにこのインターフェースの役割を果たすのである。つまり、ニーズの吸い上げ役と同時に学校の立場の代弁者の役目を負い、両者の要求を満足させるため、代替案・折衷案・妥協案を繰り出して折り合いをつけることにより、円滑なサービスの授受を行なうのである。

「代替」他のもので代えること。だいがえ。「-地」

「折衷」あれこれと取捨して適当なところをとること。「-案」「和洋-」

「妥協」対立している双方（または一方）が折れ合って一致点を見出し、事をまとめること。おりあい。「-の余地はない」「-案」

### 2. インターフェースとしてのスタッフ

学校という組織・機関がサービス提供の対象のひとつとしている「学生」は必ず何らかの「ニーズ」を持っている。基本的にはそのニーズに最大限に伝えていくことが学校のつとめである。そう考えるのは間違いではないと思う。しかし一方で、学校は教育機関として、またひとつの組織としての立場を持っている。その立場は使命・理念などを背景に長い時間をかけて培われてきたものであり、スタッフもその一部なのである。したがって、スタッフは、「学生のニーズの吸い上げ役」であると同時に「学校の立場の代弁者」という役目を負うことになり、板挟み状態が起こってくるのである。「不満」「問題」「隔たり」「不整合」など現場で起こる事柄はスタッフの永遠の課題かも知れない。



一口に「学生のニーズ」「学校の立場」といっても、決して単純に捉えることはできない。「学生のニーズ」は単に「その場で学生がしてほしいこと」というだけでなく、その背景には「保証人の要望」があったり、「社会のニーズの投影」があったり、「卒業生や関係団体の希望」があったりする場合がある。一方「学校の立場」といっても、「事務・実務のトップを中心とした組織の立場」や「教育・研究機関のトップを中心とした組織の立場」そして「経営のトップを中心とした組織の立場」など必ずしも一枚岩という訳にもいかない。したがって、現場においては非常に複雑な意志決定や対応が必要となるのである。

このような状況の中で、スタッフは単に「学校の組織にぶら下がっているもの」「組織の内側に存在しているもの」という位置づけではなく、両者から少し距離を置いた視点、あるいは鳥瞰図のような視点を持つことが必要ではないだろうか。スタッフは「学生のニーズ」と「学校の立場」を結ぶ「インターフェース」であるという前向きな視点で捉え、板挟みとなり自己矛盾を抱えて「どちらの立場に立つか」「どちらを優先させるか」と日々悩んでいる。「インターフェース」としてのスタッフは、様々なジレンマをかかえつつ日々の業務を遂行していかなければならない。両者の要求を満足させるため、代替案、折衷案、妥協案などを繰り出して折り合いをつけ、なおかつそこに生じた問題点について常に「改善」を進めていかなければならないのである。しかしそこには、組織的・構造的な問題が必ず存在し、現状としては限界があることも事実である。では、教育・研究スタッフ、事務・実務スタッフ、経営スタッフそれぞれの能力開発や考えるべき要素について考察してみる。

### 3. FD (ファカルティ・ディベロップメント) — 教育スタッフの能力開発

ファカルティ・ディベロップメントとはご承知のとおり、「ファカルティ」(教授団)を「ディベロップメント」(開発・強化・育成・充実)させるということである。

狭い意味では教授個人のスキルアップということになるが、学部・学科・学校の充実という意味でカリキュラム開発や設備の整備など広い意味でも使われている。これまで特に大学においては教育力よりもむしろ研究力に力が注がれる傾向が強く、組織的な教育力が弱まりつつあった。しかし、教育の質の保証や学生消費者主義などが注目されるようになり、学校における人材開発、能力開発への要望が高まってきている。

FDには大きく3つのタイプがある。第一に「上からのFD」である。学長や学校長から一般の教員に講演会や研修などに参加するよう要請があり、関心を持たせることが中心課題となるパターンである。第二に「下からのFD」である。これは有志の教員が集まって自発的に授業研究や相互の授業参観などを行うケースである。同僚や上層部からの理解が得られない場合はなかなか発展できないこともある。第三はこれらの融合型で、学内に委員会などを設置し、財政的な支援や研修なども行えるパターンである。

また、教員の研修についてはいくつかの形態があるが、一つは「新任研修」である。役職者や外部講師による講演・講義という形で、着任したときから教育に対する意識を高め

ていくというねらいがある。もう一つは、「教員相互の授業参観」である。閉鎖的であった授業を公開し、他の教員の授業に改善やヒントを提供するというものである。三つ目に「学生による授業評価」の利用である。やり方によっては非常に危険な側面も持っているが、正しく利用し、改善につなげている例も少なくない。

#### 4. SD (スタッフディベロップメント)―事務・実務スタッフの能力開発

SD論、大学アドミニストレーター、専門職員ということについて今まで様々論じられてきたが、その中で非常に参考になるものをいくつかあげておく。

(1)文部科学教育通信 No. 50の「これからの大学と経営人材養成」という特集の中で、慶應義塾大学の孫福弘が「戦略的に仕事を進めるということ」というテーマで次のようなことを述べている。私立大学職員は「戦略的に仕事をする」ように変わっていかねばならない。「戦略的アプローチ」が無いところに成果の卓越性が生まれるはずもなく、組織のミッションも果たすことができない。これまでの大学職員が組織の中で第二義的存在であったのは戦略的思考の有無と関係がある。「戦略的思考」は対象世界において問題を発見し解決する方法を編み出すという一連の知的・創造的行為を成し遂げる能力と密接・不可分である。問題発見・解決型アプローチと戦略的思考は表裏一体のものである。一方、経営や政策的発想の根幹は戦略的思考で成り立っている。外部環境との関係を常に組織側が最大に利するように保つことを目指したシュミレーション的考え方こそがマネジメントの要諦である。これまでの大学職員は「仕事の合理化・効率化」「与えられた仕事をこなす方法論」「標準化」「マニュアル化」ということが中心的であったが、今後は「なぜ(WHY)」という根源的な問いかけを心がけ何のためにこの仕事はあり、誰が受益者なのか、よりよく達成するために最適なやり方は何か、費用対効果は適切かといったエッセンシャルな問いかけを常にしつつ仕事に取り組んでいかなければならない。

(2)文部科学教育通信 No. 51の「これからの大学と経営人材養成」という特集の中で、慶應義塾大学の孫福弘が「プロフェッショナルとしての大学職員」というテーマで次のようなことを述べている。大学職員の担う業務領域が急激に拡大するとともに、複雑化、専門化が進み、一方で気サービスの観点から仕事の質の高度化が求められてきている。これらを受けて、職員のあり方も「事務員」「事務屋」といった目的意識があいまいなゼネラリストとしての下級官僚スタッフから「アドミニストレーター」「学術支援専門職員」「経営支援専門職員」といった「プロフェッショナル」といわれるカテゴリーへ進化していくことは間違いない。スペシャリストはある特定専門領域についての深い知識と職務遂行能力を持っているのに対し、ゼネラリストは組織全般にわたっての間口の広い一般知識を持っている。これは、スペシャリストは狭い視野が限界をもたらし、ゼネラリストは知識の浅さが最大の弱点となることも意味している。プロフェッショナルはゼネラリストの視野の広さとスペシャリストの知識の深さを併せ持つことが期待される。それに加えて、政策的な視点を持つことができるかというのが大きなポイントである。政策的視点とは、組織の

目的・使命遂行との関係で自らの職務領域に課題を見出し、それをよりよく解決するための政策を戦略的に構想・形成でき、実現できる能力、言い換えれば問題発見・解決能力である。深い知識と広い視野、見識を組織の目的のために最も有効に活用できるよう調整し、実際の成果として残せるようになって初めてプロフェッショナルの価値が出てくるのである。

(3)大学アドミニストレーターについて、山本眞一が述べていることの一部を要約すると、近年、大学アドミニストレーションについて関心が高まっている。1990年代後半以降、高等教育の大衆化に加えて18歳人口の減少による学生確保が多くの私立大学においては深刻な問題になっている。どのように学生を確保するのか、学生や社会のニーズに即応した教育内容をどのように提供するのか、研究志向の強い教員集団とどのように折り合いをつけていくのかなど様々な課題が山積している。同時に、大学審議会などで強調されている学長・学部長のリーダーシップもそれを支えるスタッフの充実が無いと成り立たない。多忙な彼らに高度な情報収集・分析、実務・周辺業務までこなした上で、適切な状況判断、意思決定を要求するのは不可能に近い。これを解決するには大学運営、経営のエキスパートすなわち「アドミニストレーター」が必要となってくるのである。幅広い見識や専門知識を基礎に、社会のニーズや高等教育の状況を読み解き、大学の運営を通じていかに社会貢献ができるかを考える能力が重要となってくる。

## 5. 学校の経営・運営に不可欠なマーケティングの視点

まず、一般的なマーケティングの基本知識を整理しておく。アメリカマーケティング協会の会長を務めたフィリップ・コトラーは「マーケティングとは、価値を創造し、提供し、他の人々と交換することを通じて、個人やグループが必要とし要求するものを獲得する社会的、経営的過程である」と定義している。また、アメリカマーケティング協会は「マーケティングは個人や組織の目的を満足させる交換を創出するためのアイデア、財、サービスの概念形成、価格決定、プロモーション、流通を企画し実行する過程である」と定義している。いずれにしてもマーケティングにおいては消費者のニーズやウォンツをつかむこと、他の製品と明確な差別化をすること、また、広告やプロモーション活動を通じてその製品の認知度を上げ、良いブランドイメージをつくりあげることが大切である。時代の移り変わりに伴って社会情勢や経済の状況は日々刻々と変化を続けている。同時に消費者の好みや市場の状況も変化している。そのような中で企業に求められているのは、市場の変化をいち早く察知し、マーケティング活動に取り入れるということである。

高度経済成長期のマーケティングは「生産・仕入れ志向のマーケティング」である。この時代は順調に市場が拡大し、需要が供給を大幅に上回っていたため、製品を作れば、仕入れれば売れる時代であった。特に家電業界、ファッション業界で多く見られたマーケティングのタイプであり、いわゆる「プロダクトアウト」の考え方である。大学の世界においても、大学側中心の戦略になっていた状況があった。今後は「大学のための大学」ではな

く、「学生のための大学」にシフトしていくことが考えられる。

上記のようなマーケティングがメーカーや流通業者といった企業を中心としたマーケティングであるのに対し、1990年代のマーケティングは市場、顧客を中心としたマーケティングへと変化している。これはまずはじめに消費者のニーズやウォンツを十分に把握した上でそれらを満足させるような製品を開発し、販売するタイプである。いわゆる「川下型」「マーケットイン」といわれるマーケティングである。市場が成熟し、消費者もほとんどのものを所有してしまっている状況になると、必要なもののみを購入するようになる。このような状況のもとでは、メーカーは従来のマーケティングから顧客の立場に立って、顧客一人一人にとって価値のある製品を製造・販売し、顧客の満足を得ることのできるような緻密なマーケティングが要求されるのである。市場調査、消費者調査、競合製品の分析などの手法を使って調査をし、その結果を自社製品にフィードバックすることが必要となってくる。流通業者にとっても「より品質の高いものをより満足のいく価格で」という消費者のニーズに応えなくてはならない。このようにマーケティングの位置付けや考え方は時代背景や社会・経済の状況の変化によって常に変化してきたのであり、今後も変化するであろう。企業はその変化を捉えて迅速な対応をしていかなければ生き残っていけないのである。ちょうど今、日本の大学がこのような転換期を迎えている。

一般的なマーケティング活動においては、企業（Company）が消費者（Consumer）に対して競合企業（Competitor）と明確に差別化された製品（Product）をいくらで（Price）どこで（Place）売るか。そして、その場合にどのような情報伝達活動（Promotion）を行うかが必要な要素となる。この7つの要素をそれぞれの頭文字をとって「3C・4P」とよんでいる。マーケティングの方策には大きく2つの方法がある。1つは直接的に製品・サービスの特徴や価格を提示することによってアピールする「バイミー」広告。もう1つは企業の考え方や姿勢をアピールすることにより、その企業のファンを育成しようという方法である。その結果「その企業が提供する製品・サービスだから選択する」という環境をつくりだすのである。このようなタイプは「ラブミー」広告とよばれている。実際、非営利団体のマーケティングは「バイミー」ではなく「ラブミー」の手法を使って展開している。

マーケティングにおいては、ストラテジー、タクティクス、キャンペーンなどという用語がよく使われている。これらは戦略、戦術、作戦といった意味であるが、マーケティングはまさに「戦い」の世界なのである。市場が成長している状況では、市場規模が毎年増大し、参入している企業間の争いは直接ではなくすべての企業が売上げを増やしていったのである。成長期の企業間競争は、業界すべてが「ハッピー」な状態で市場トップの企業はより多くの売上げを増進し、中小企業もそれなりの成長があった。この状態ではあまり競争は問題にならない。今までの大学の世界はそうであった。しかし、市場が成熟してくると市場の規模が増大しない。したがって、参入企業間で市場のテリトリーの奪い合いが生じてくる。すると、ある企業の「勝ち」は他の企業の「負け」を意味する。競争に勝つためには、競合企業の分析は不可欠になってくる。具体的にはその企業が置かれている市

場での立場，ヒト・モノ・カネといった企業資産の分析である。

フィリップ・コトラーは競争戦略を次の4つに類型化した。市場で最大の売上げをもっている「リーダー」，そのリーダーに追いつこうとしている「チャレンジャー」，経営資源でこれらに劣り彼らの成功に学びついていく「フォロワー」，これらと違った隙間の領域で攻める「ニッチャー」である。また，競争市場の中で「ターゲットは誰か」「どんなニーズに応えるのか」「自社の強みは何か」といった3つの軸で自分の存在領域（ドメイン）を決めていくのがとても大切なことであるが，市場の状況，環境が変わることにより，当然生き残りをかけてドメインの変更を余儀なくされるのである。各大学は自分のドメインについて，ようやく考え始めたところである。もう1つ大切な概念として「セグメンテーション」と「ディファレンシエーション」がある。セグメンテーションとは，マーケットセグメンテーションとも言われ，消費者の意識，態度，欲求などの違いに応じて市場を細分化し，別の市場をつくっていく戦略である。ディファレンシエーションとは，プロダクトディファレンシエーションとも言われ，自社の製品を競合商品から明確に区別できるような特徴を持たせて競争優位を保とうとする戦略である。各大学が工夫している点がまさにこれである。マーケティングでは，ブランドとは「商品名」「銘柄名」ではなく，商品の名前以上の価値があることを理解しなければならない。

消費者がモノやサービスを購入するときに何を選択の基準とするのであろうか。1つは「価格」であり，もう1つは「品質」である。この2つを天秤にかけて購入を決定するのであるが，数値により表される価格はわかりやすいが，品質はどのように評価すれば良いのであろうか。1つは物理的，有形な基準である。自動車ならば「馬力」「燃費」「最高時速」などの「スペック」である。しかし，これは詳しくないとなかなか理解できないことが多い。そこでもう1つ無形の基準が大切になってくる。例えば，「伝統がある」「デザインがよい」「有名人が持っている」などで直接商品の品質には関係ないが，一般の消費者は有形な価値が正しく判断できないので，この要素により購入の意思決定が左右される場合が多い。むしろ，製品パリティ（機能や性能）が同じであればブランドによって判断されると言っても良いのではないだろうか。企業にとっては，継続的に消費が見込め，消費者にとっては，信頼性が高くリスクを避けて安心して購入できるのである。これは大学などの方がむしろ企業より大きなファクターとなるのではないか。消費者の購買プロセスを説明する理論の1つに「AIDMA理論」というのがある。これは，消費者はある商品，サービスに対して「注意」(Attention)し，「興味」(Interest)を持ち，欲しいという「欲求」(Desire)を感じ，それを「記憶」(Memory)し，購入への「行動」(Action)をおこすという理論である。したがって，マーケターはいかに消費者の心に入り込み，このような意識の流れをつくっていくかということが大切なのである。

## 6. 非営利組織のマーケティングの視点

もう一つ大きな概念として，学校のような非営利組織のマーケティングについては次の

ような基本的理解が必要である。ピーター・ドラッカーの『非営利組織の経営』から少し抜書き・要約してみる。いまも機能している最古の非営利機関は、日本にある。奈良の古寺がそれである。創立の当初から、それらの寺は、非政府の存在であり、自治の存在であった。もちろん「企業」でもなかった。今でも美術館、病院、私立学校、私立大学などが多く存在し、非営利機関は産業界や政府などの間で橋渡し役を担っている。非営利機関は単に「非営利」「非政府」というだけではなく、それらと異なる何かを「なす」ものである。財やサービスを提供するのではなく「変革された人間」が製品なのである。つまり、非営利機関は人間変革機関なのである。「マネジメント」は非営利機関にとっては「ビジネス」を意味し相反する概念であったが、いまや自らの使命を果たすために必要不可欠となっている。しかし、その手法は確立していない。非営利機関は使命をどのように定めるかが大切であり、適切な行動によって最終的な評価が与えられる。使命達成に必要な要素はまず、「何が機会であり、ニーズであるか」をとうこと。次に「その機会やニーズに自らが合っているか」を検討すること。そして、「しかるべき成果をあげられそうか」「能力を持っているか」「強みを発揮できるか」「信念を持ってやれるか」ということである。人間と社会を変革することを目的とする非営利機関の成果はなかなか評価が難しい。ともすると数値化することを避ける傾向があり、大義名分のもとに評価しないことを正当化しがちである。しかし、企業と違い自分の金ではなく、人の金を使っているので顧客の部分を見捨ててはならない。「少しずつでも良くなっているか」「成果のあがる場所に資源を投入しているか」などのかたちで成果を定義すべきである。非営利機関の成果はつねに組織の外にあって内部にはないことを自覚しなければならない。例えば、学校教師にとっての成果は学ぶ意欲を持った子供たちのなかにあるというようなことである。

## VI. まとめ

学校を取り巻く環境や学校に対する考え方が変化してきた現在において、学校に期待される役割も変わってきている。しかし一方で学校は建学の精神やミッションに基づきそれぞれの歴史や伝統の上に経営・運営を行っている。そのような中で、先に述べたように、学校サイドから一方的なサービスの押しつけではなく、また単に学生をお客様として扱うのではない新たな方向性を考えなければならない。また、双方向のやりとりをし、ホスピタリティの気持ちを持って対等な関係を保った形で学生のニーズを吸収し、学校を発展させていくことが大切である。そのためには、学生のニーズを吸い上げ、同時に学校からの提供物を提供するインターフェースとしてのスタッフが必要で、より良く学生に伝達するためにスタッフのスキルアップが必要なのである。教育的側面では教員が、実務的側面では事務・実務スタッフ、経営スタッフがそれぞれFD・SDという形で日々研鑽し、より良いインターフェースとしての役割を果たせるよう努力しなければならない。

ホスピタリティとは、やはり気持ちの部分が大きいが、もてなす立場として、つまりホ

ストとして十分な力を蓄えておく必要があり、逆にそうでなければ「ホスピタリティの心をもってもてなす」などということは到底実現できないのである。実際のFD・SDの議論は他に譲るとして、今後の学校の行方を議論する際に、「ホスピタリティ」というキーワードが重要であり、学校現場を考えると、インターフェースとしての教育・研究スタッフ、事務・実務スタッフ、経営スタッフの能力開発を前提としたホストの「もてなす姿勢」が最も大切なファクターになるのである。

## 参考文献

- 喜多村和之『学生消費者の時代』, 玉川大学出版部, 1996年
- P. F. ドラッカー『非営利組織の経営』上田惇生, 田代正美訳, ダイヤモンド社, 1991年
- 潮木守一「市場競争下の大学経営」『大学の組織・経営再考』, 日本高等教育学会編, 2002年
- 山本眞一「大学の組織・経営とそれを支える人材」『大学の組織・経営再考』, 日本高等教育学会編, 2002年
- 孫福弘「戦略的に仕事を進めるとのこと」『文部科学教育通信』第50号, ジアース教育新社, 2002年
- 孫福弘「プロフェッショナルとしての大学職員」『文部科学教育通信』第51号, ジアース教育新社, 2002年
- 木津正昭『最新・医療事務入門』, 医学通信社, 1991年
- 自治体OI研究会『自治体窓口のオフィス・イノベーション』, ぎょうせい, 1992年
- バンクビジネス編集部『窓口対応おもしろ入門塾』, 近代セールス社, 1999年
- 松下侑司「絵でわかる窓口のミス・トラブル研究(預金業務編)」, 近代セールス社, 1977年
- 経済法令研究会『実戦 窓口セールス』, 経済法令研究会, 1990年
- 中村清 山口祐司『ホスピタリティ・マネジメント』, 生産性出版, 2002年
- 力石寛夫『ホスピタリティ』, 商業界, 1997年
- 橋本保雄『感動を創るホスピタリティ』, ゴマブックス, 2001年
- 青木孝誠『ホスピタリティの原点』, 黎明出版, 2002年
- 平野文彦『ホスピタリティ・ビジネス』, 税務経理協会, 2000年
- 平野文彦『ホスピタリティ・ビジネスII』, 税務経理協会, 2001年
- J. ラスムッセン『インターフェースの認知工学』, 海保博之, 加藤隆, 赤井真喜, 田辺文也 訳, 哲学出版, 1990年
- ロバート・バーンバウム『大学経営とリーダーシップ』, 高橋靖直 訳, 玉川大学出版部, 1992年
- 池島雅彦『大学のマーケティング』, フーコー, 2000年
- 佐藤進『大学の生き残り戦略』, 社会評論社, 2001年
- ステファン・P・ロビンス『組織行動のマネジメント』, 高木晴夫 監訳, ダイヤモンド社, 1997年
- ジョン・P・コッター『リーダーシップ論』, 黒田由貴子 監訳, ダイヤモンド社, 1999年
- 浅子和美 吉野直行『入門・マクロ経済学』, 有斐閣, 1994年
- 岩田規久男『ゼミナールミクロ経済学入門』, 日本経済新聞社, 1993年
- 西村和雄『まんがDE 入門経済学』, 日本評論社, 1990年
- 片山又一郎『マーケティングの基本知識』, PHP 研究所, 1989年
- 荒川圭基『データベース・マーケティングの進め方』, PHP 研究所, 1995年
- 寺田信之介『図解 マーケティング』, 日本実業出版社, 1997年
- 河合正弘 伊藤元重『国際経済学・入門』, 宝島社, 1991年
- 石井淳蔵 奥村昭博 加護野忠男 野中郁次郎『経営戦略論』, 有斐閣, 1985年
- 丸尾直美『入門経済政策』, 中央経済社, 1988年
- 野中郁次郎『経営管理』, 日本経済新聞社, 1983年
- 学習院大学経済学部『経済・経営を楽しむ35のストーリー』, 東洋経済新報社, 2000年

- 金融情報ネットワーク「90分でわかる銀行の仕組みと役割」, かんき出版, 1994年  
今井正明「カイゼン」, 講談社, 1991年  
竹中平蔵 阿川尚之「世界標準で生きられますか」, 徳間書店, 2001年  
金児昭「幹部のための「会社の経理」に明るくなる本」, 中経出版, 1995年  
海田夏生 青山昌平「企画の立て方・企画書の書き方」, 日本能率協会マネジメントセンター, 1999年  
小山俊「部下を動かすモチベーションの技術」, 大和出版, 1996年  
坂崎重盛「なぜ、この人の周りに人が集まるのか」, PHP 研究所, 1990年  
石井勝利「上手な根回しの方法」, 経営実務出版, 1993年  
日本実業出版社「図解 仕事の技術」, 日本実業出版社, 1993年  
橋本奎一郎「お掃除社内革命」, 中経出版, 1996年  
福田健「説得術」, 日本経済新聞社, 1992年  
山崎武也「対人術」, 日本経済新聞社, 1993年  
D. カーネギー「人を動かす」, 山口博 訳, 創元社, 1958年  
多胡輝「ビジネスの心理法則」, ごま書房, 1996年  
今井繁之「頭を使ったホウ・レン・ソウ」, 日本実業出版社, 1998年  
石井孝尚「電話の達人」, オーエス出版, 1996年  
亀岡太郎「IBMの人事管理」, 三笠書房, 1983年  
中根千枝「タテ社会の人間関係」, 講談社, 1967年