

【論考】

早稲田大学国際教養学部におけるAO入試改革

—AO入学試験（9月入学）の挑戦—

AO Entrance Examination Reform for the School of International Liberal Studies (SILS), Waseda University

早稲田大学国際教養学部入試係主任 **赤松 茂利**

AKAMATSU Shigetoshi

(Senior Advisor of Admissions, School of International Liberal Studies, Waseda University)

キーワード：外国人留学生、職員、大学、入学試験、9月入学、国際通用性

1. はじめに

早稲田大学国際教養学部は、本学における国際化・大学教育のグローバル化を牽引する旗艦学部として2004年4月に開設された。学部の共通言語を英語に定め、母語が日本語の学生には1年間の海外留学を必須とし、一学年の定員600名のうち約3分の1を外国人留学生が占める。さらに2018年度からはCLIL (Content and Language Integrated Learning) 教育を基盤としたプルリリンガリズム (多言語主義) の実践を導入し、より多くの学生に一層豊かな教育経験を届けようとしている¹。

国際教養学部ではこれら教育コンテンツを磁場とし、そこに集う多様な外国人留学生との知的接触を通じて理論と実践の融合が加速し、学びの実質化に至る。本稿では、こうした学部教育にとって必要不可欠な存在である外国人留学生の獲得に向け、国際的な人材流動化と大学間競争を踏まえながら制度改革を進めるAO入学試験に焦点を当て、近年の歩みを体系的にまとめ報告するとともに、その中における職員の役割についても考察を行う。

2. 国際教養学部の入試制度

国際教養学部の在学生数（正規生のみ、交換留学生を除く）を国・地域別にみると、日本1,954名、韓国264名、中国181名、台湾108名、アメリカ38名、シンガポール25名、タイ17名、インドネシ

¹ 国際教養学部の最新の取組みは、ピニングトン・エイドリアン、「早稲田大学国際教養学部 時代に合わせた国際性と教養力の涵養を目指して」、『グローバル人材育成教育の挑戦』、IBCパブリッシング、2018年、pp. 60~67に詳しい。

ア13名と続き、出身は計45カ国・地域に及ぶ。この多様性を維持・拡大するために、当学部では多様な入試制度を設け世界中の志願者に門戸を開いている。紙幅の都合上、各入試制度の詳細は表1に委ねるが、4月入学と9月入学の年2回の入学機会を設ける中、主に外国人留学生の受験を想定し制度設計するのは「A0入学試験（4月入学・国外選考）」と「A0入学試験（9月入学）」である。

入試名称	入学時期	定員	2018年度 志願者数	2018年度 合格者数	出願 時期	主な出願条件
一般入学試験	4月入学	150名	2,157名	431名	1月	日本の学校教育法の定める高等学校または中等教育学校を卒業した者、卒業見込の者
センター利用入学試験	4月入学	50名	592名	107名	1月	
A0入学試験（4月入学・国内選考）	4月入学	125名	590名	150名	9月	
A0入学試験（4月入学・国外選考）	4月入学	100名	233名	112名	8～9月	外国において学校教育における12年の課程を修了した者、修了見込の者
A0入学試験（9月入学）	9月入学	125名	620名	144名	1～3月	

表1 国際教養学部の主な入学試験制度

とりわけA0入学試験（9月入学）は6～7月に海外の中等教育課程を修了する見込みの現役学生をメインターゲットとし、学校所在地は中国、台湾を筆頭に、アメリカ、中南米、香港、ASEAN諸国、欧州と枚挙に暇がない²。すなわち国際教養学部における正規学生の多様性の源泉はA0入学試験（9月入学）にあり、その成否は学部教育の根幹に関わるものである。

3. A0入学試験（9月入学）の制度改革

3-1. 入試制度の国際通用性

経済協力開発機構(OECD)によると、世界には高等教育の享受のために越境する学生(Internationally mobile students)が約500万人存在する³。海外留学を志望する学生のうち圧倒的多数が英語圏を視野に入れる現実から⁴、高等教育を目的としたグローバルモビリティ人材の目を日本に向けさせるために、大学教育の英語化そして入試制度の英語化に解を求めることは一つの合理的判断であろう。

英語を共通言語とする当学部では、当然にしてA0入学試験に係る学部ホームページ、そこに掲出す

² 一方のA0入学試験（4月入学・国外選考）では3月に新年度が始まる韓国からの志願者が最も多い。

³ OECD, *Education at a Glance 2018 OECD Indicators*, 2018, p. 224,

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/eag-2018-19-en.pdf?expires=1542547427&id=id&accname=guest&checksum=84340057CAE3440DAEF242D6AEFB92BE> (2018年11月18日閲覧)

⁴ educations.comの調査によると、学士号取得を目的とした留学希望先上位5カ国はアメリカ(1位)、イギリス(2位)、カナダ(3位)、ドイツ(4位)、オーストラリア(5位)の順である。educations.com, *International Higher Education Report: Student Trends*, 2018, p. 13, <https://www.educations.com/read-international-higher-education-report-18-13749> (2018年11月19日閲覧)

る入試要項、ウェブ出願システム、問い合わせ対応、面接選考など、志願者との接触点をすべて英語で展開している。英語による入学者選抜の実施とは、それまで日本語のヴェールをまとい海外の干渉から守られていた入試制度を世界中の白日の下に晒すことと同義であり、否応なしにも他国の大学入試との比較競争に身を投じる宿命にある。

事実、海外出張の先々で出会う高校生、保護者そして学校関係者らは一様に「日本の大学入試は兎にも角にも複雑かつ難解」と口を揃える。かれらの指摘は概ね以下の3点に集約されよう。すなわち、①大学（学部）によって異なる出願スケジュール、提出書類や選考基準、②大学入学統一試験や英語能力試験の必要最低点や合格者平均点等の情報公開の不足、③提出書類の原本・郵送主義など、総論として多くの労力と時間的ロスを要求する制度設計に対する不満、である。

指摘の通り、日本の大学入試にはイギリスの大学出願機構（University and College Admission Services (UCAS)）のような存在もなければ、アメリカで見られる出願システムの共通プラットフォーム（The Common Application や Universal College Application）、また World Education Services (WES)⁵や Educational Credential Evaluators (ECE) に代表される外国学習歴・資格認証（Foreign Credential Evaluation (FCE)）を担う機関も発展途上である。さらにオーストラリアのように、大学が学部毎の大学入学統一試験の必要最低点を一覧にしたり、大学公認のエージェントを公開しコンタクトを推奨したりすることも稀であろう⁶。事例には事欠かないが、これら要因が相俟って、日本の大学入試は「何か素性の知れないもの」として逡巡される傾向にある。

ましてや英語による入学者選抜の実施は制度を相対化させ、いとも簡単に志願者への不寛容性を暴露してしまう。ここに、入試制度の国際通用性が必要たる所以がある。本学が対象とするのは「日本留学のために一生懸命日本語を勉強したから、複雑な日本の大学の出願方法も頑張っただけ」と献身的に考える一部の日本通に限らず、やや大胆に言えば、グローバルモビリティの渦中で自己投資先を冷静に吟味し峻別する500万人のマーケットである。そのためには、入試制度に内在する複雑性・冗長性を極力排斥し、世界中の学生から選ばれるための「より早く、より判り易い」入学試験を追求することが、選ばれる大学としての想起集合に参入するための必要前提条件となる。

3-2. A0 入学試験（9月入学）改革の必要性

国際教養学部のA0入学試験（9月入学）は、大きく①出願、②書類審査、③書類審査に基づく合否判定、④面接審査、⑤面接審査に基づく合否判定、の5つのステップを辿る。大半の志願者はステッ

⁵ WESは1974年に設立され、年間約400,000件の評価認証を行う米国（+カナダ）最大規模の資格評価機関である。World Education Services, *About WES*, <https://www.wes.org/about-wes/>（2019年4月18日閲覧）

⁶ 例えば University of New South Wales のホームページでは、計771件のエージェント情報（住所、電話番号、メールアドレス、サポート内容）が掲載されている。University of New South Wales, *Find a UNSW agent*, <https://www.international.unsw.edu.au/find-a-UNSW-agent>（2019年4月18日閲覧）

プ3の書類審査で合否判定を行うが、それだけでは十分な判定が行えないと認められた一部の志願者に対して、ステップ4の面接審査が案内される。

開設当初、国際教養学部のA0入学試験（9月入学）は年3回（第1期：1月募集、第2期：3月募集、第3期：4月募集）の募集期間を設けていた。2009年9月入学入試以降はこれを前期（1月募集）と後期（3月募集）の二期制に改め、2017年9月入学入試に至るまでの9年間、運用を継続してきたが、同年この制度の抜本的見直しに着手することになる。

何より二期制の入試制度を続ける限り、いずれの期に出願するかを選択を迫る構造的複雑性が伴う（前期・後期の併願は不可）。入学試験の根幹とは、大学が期待する閾値と、定員を巡る志願者間の相対的競争の総和である。この点において、二期制は機能的な公平性の要求は満たしているが、前期と後期で競うべき母集団が異なるという感情的な側面にどこまで応えることができるだろうか⁷。より優れたプロセスの登場により、入学者選抜の基本骨格を一層洗練することが可能であるように思われた。

さらに、文部科学省による入学者定員（超過）管理の厳格化も同入試の見直しに拍車をかけた。前期・後期制により合格発表の回数が増えれば、それだけ入学者予測の変数統制が困難になる。ましてや海外からの合格者は、地政学的リスクや地域経済動向など、直面する環境不確実性が多岐に亘り、かつ敏感である。当学部は可能な限りの不確実要素を排した、入学定員の緻密な管理の必要性に迫られていた。

3-3. Early Bird Admissionの導入

かくしてA0入学試験（9月入学）の出願期間の一元化（一期制）が命題となった。しかし、いざ当事者となると、そのまとめ方が難しい。単純に出願期間を半分にした結果、志願者数も半分になってしまえば選抜性を保つことができない。また一方で、志願者数が前年度の水準を保った場合、願書の内容チェック、不備督促、データ入力、判定処理といった一連の書類審査の業務負荷が単純計算で倍になるが、それに耐え得る人員増は望むべくもなかった。

定員管理の観点でいえば、従来の二期制の入学者予想は過去の観測に基づく帰納的推論で成り立っているため、三重の不確実要素を許容していた。すなわち、①3月31日に判明する4月入学者数の確定を待たずに前期・書類審査合格者を定める不確実性、②前期・書類審査合格者に占める入学予定者（＝学費入金者）を観察せずに前期・面接合格者を定める不確実性、そして③後期・書類審査合格者に占める入学予定者を観察せずに後期・面接合格者を定める不確実性、の3点である。

⁷ ハーバード・ビジネス・スクールのクレイトン・M・クリステンセンは、「ほとんどの企業は、顧客のジョブの機能面ばかりに重点を置いているが、感情的および社会的側面の発見にも同等の注意を向けるべき」と主張する。クレイトン・M・クリステンセン、『ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム』、ハーパーコリンズ・ジャパン、2017年、p. 148.

これら仮説依存型の意思決定から脱却するには、例えるならば ZARA に代表されるファストファッションのビジネスモデルに見られる、「観察」に依拠した現実主義的な判断が有効だと考えた。流行の予想を外すと大量の在庫リスク（もしくは逸失利益）が生じる旧弊のアパレル業界と、大学の入学者予想の構造に近似性を見たのである。ZARA のイノベーションの本質とは、将来起こるべき流行の予想を止め、現実の売れ筋商品を「観察」し、それに素早く反応し生産体制を適合させる点にある⁸。同社ではデザイナーの仮説に基づき用意する商品は、売上の僅か 25%を占めるに過ぎない⁹。このメソッドに倣えば、推論に立脚した入学者予想の割合を極力減らし、学費入金の動向を具に観察した上で次なる合格者を出す、という漸進的アプローチへの発想転換こそ必要であった。

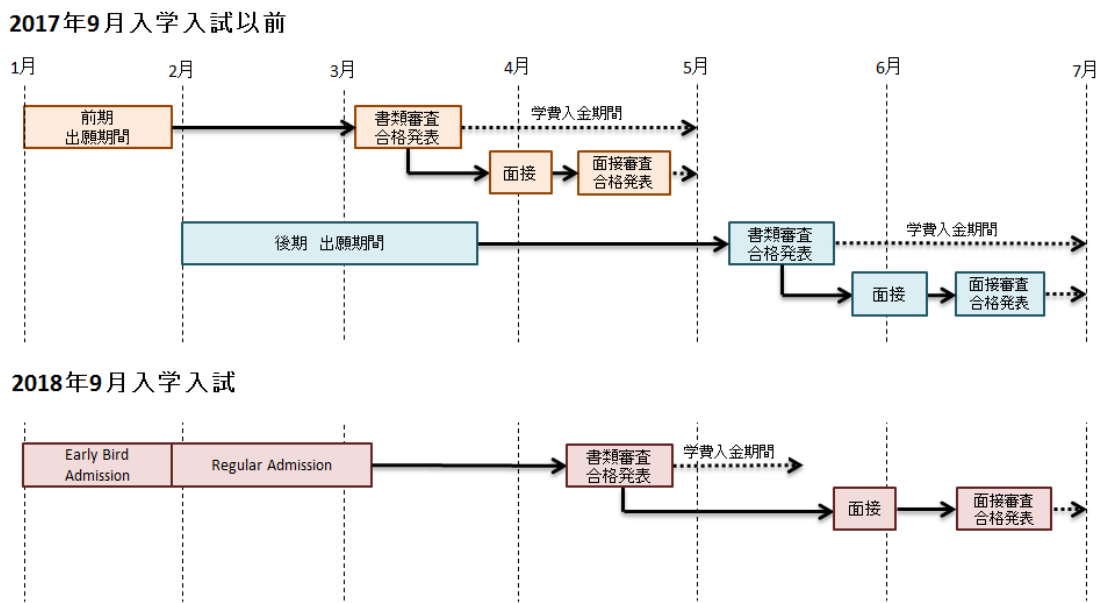


図1 A0 入学試験（9月入学）の選考手順（概要）

これら諸条件を勘案した結果、従来の出願期間（1月～3月）を確保しつつ、期間の前半を「Early Bird Admission」、後半を「Regular Admission」で区切ることを考案した。図1で示す通り、従来前期・後期制では各期独立した入試として志願者を募り合否判定を行ったが、「2018年9月入学入試」の新方式ではあくまでも Early Bird Admission、Regular Admission 両期の志願者をまとめ、一括で合否判定を行う。また書類審査の合格発表日を、4月入学者数が観察できる3月31日以降に設定し、入学者定員管理の精度を高めた。前期・後期制を廃し選考手順が単線化したことにより、制度の透徹性が大きく向上したことは図からも明白である。

ただし、これだけでは出願書類の作成準備により多くの時間を割ける Regular Admission の方が有

⁸ 齊藤孝浩、『ユニクロ対 ZARA』、日本経済新聞出版社、2017年、pp. 100–101.

⁹ 齊藤孝浩、前掲書、p. 194.

利と考え、3月の締切り間際に大量の願書が集中する事態が予測できた。そこで、前半の Early Bird Admission に出願し合格した学生には、入学前奨学金の優先配分を行うことを入試要項上で公約した¹⁰。’ Early bird catches the worm’ の格言通り、早期出願することでメリットを享受できる仕組みである。

3-4. 2019年9月入学入試に向けて

新たな選考プロセスを携えて船出した2018年9月入学入試は、結果として前年度とほぼ同等の志願者数を集め、合格倍率は過去最高の4.3倍に達した。Early Bird Admissionに充てた入学前奨学金も奏功し、志願者がいずれかの出願期間に過度に偏重する事態にも至らなかった。

しかし、反省事項がないわけではない。何より Early Bird を謳いながらも、出願から合否発表まで約3ヵ月間を要する設計には改善の余地があった。制度の国際標準化を意識するならば、オーストラリアの大学が2~4週間程度で合否連絡を行う (Bachelor’s degree の場合) スピード感と競わざるを得ない¹¹。そこで図2に示す通り、2019年9月入学入試では Early Bird Admission 期間中に出願した志願者を対象に、3月中旬に合格を出す早期合格制度 (Early Bird Decision) を導入した。特筆すべきは、Early Bird Decision は合格判定のみを行い、この時点では不合格者を出さない点にある。Early Bird Decision に漏れた志願者は全員 Regular Admission の志願者と合流し、前年度同様、Early Bird Admission、Regular Admission 両期をまとめ一括で4月の合否判定を迎える。

出願から合格にかかるリードタイムを約半分に圧縮することで Early Bird Admission へのインセンティブを一層高めると同時に、入学辞退の機会損失を最小限に抑えることが狙いである。

¹⁰ 2018年9月入学入試合格者に対しては、渡日前入試予約採用給付奨学金 (年額50万円×2年間) を8枠、私費外国人留学生授業料減免奨学金 (年額学費の50%を減免) を6枠用意した。後知恵ではあるが、これまで入学前奨学金の具体的枠数は非公表としていたため、制度の透明性が増したことに對する評価の声が高校関係者より寄せられた。

¹¹ University of South Australia は、出願書類の受理より1~2週間で合否連絡を行うと公表している。その他の大学も、2~4週間程度で志願者にオファーを出す潮流にある。以下、オーストラリアの大学の一例である。

University of South Australia, *How to apply*,

<http://www.unisa.edu.au/Study-at-UniSA/International-students/How-to-apply/> (2018年11月27日閲覧)

University of New South Wales, *Apply*, <http://www.international.unsw.edu.au/Apply> (2018年11月27日閲覧)

University of Melbourne, *International applications*,

<https://study.unimelb.edu.au/how-to-apply/undergraduate-study/international-applications/applications> (2018年11月27日閲覧)

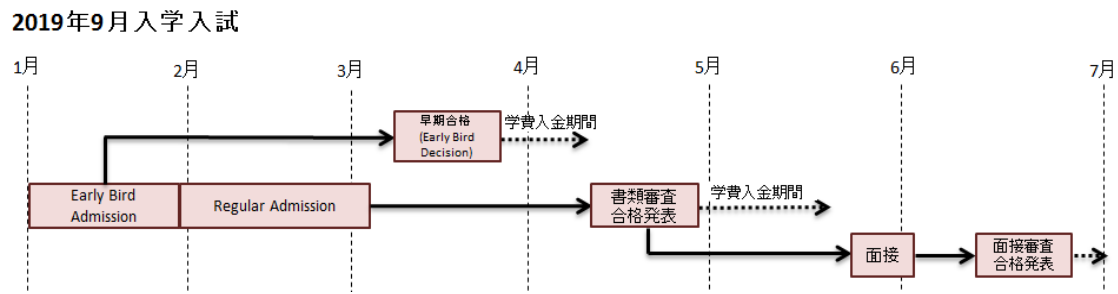


図2 A0入学試験（2019年9月入学）の選考手順（概要）

4. 面接審査の見直し

A0入学試験の一期制導入と並行して、面接審査の在り方にも変更を加えた。従来、面接審査は「60分間の小論文執筆（Essay Writing）」と「面接」の二本立てで構成されていたが、2018年9月入学入試より小論文のパートの廃止を決定した。詳述は避けるが、過去の小論文評価と面接評価の結果を突合したところ極めて高い相関を示したため、小論文の廃止が選抜に与える影響は無いとの判断に至った。

また小論文の執筆がある限り、物理的な面接会場の確保と、審査に立ち会う職員の存在が必要前提条件となる。これがヒト・モノ・カネすべての資源配分の足枷となり、やがて到来するであろう面接制度の維持拡大の限界点の気配を感じながらも、長年、有効な打開策を講じずにいる状態であった。

なお、小論文廃止の判断は、面接のWeb化を実装する副次効果をもたらした。現在、面接は当学部が指定する面接会場¹²での実施を原則とするものの、当学部が必要性を認めたケースに限り、オンライン会議システム（シスコシステムズ社のWebEx）を経由し、志願者は自宅のパソコンから面接を受けることが可能となった。小論文に伴う制約条件を解消したことにより、入学試験の機動性が著しく向上した成果創出であった。

5. 職員との対話

Early Bird Admissionの導入に当たっては、職員間の理解獲得にも骨を砕いた。経営学者のマイケル・A・ロベルトは、コンセンサスを「その決定に完全に満足していなくても、人々が最終的な選択としてそれを受け入れていけばよい」と定義する¹³。すなわち、直面する課題に深くコミットするためには葛藤こそ重要であり、楽観と悲観を巡る文脈の只中で反復的修正を重ねることが提案の質的向上に帰結することは言を俟たない。ただし、不賛成の意図が選抜制度の本質を問うものや、志願者の代弁者として発せられたものではなく、内向きのサンクコストバイアスを所与とした「新しいものへの

¹² A0入学試験（2019年9月入学）の面接会場はサンフランシスコ、上海、ジャカルタ、シンガポール、台北、東京、バンコク、北京の8拠点を予定。

¹³ マイケル・A・ロベルト、『決断の本質』、英治出版、2006年、p. 35.

拒絶」にある場合は注意が必要である。こうした心理への配慮と初志貫徹の胆力を総合するバランス感覚がないと、この手の改革は容易に失敗するか、弥縫的な妥協案に減衰しかねない。

また入試制度の転換を契機に、職員業務の刷新も進めていった。前掲のクレイトン・M・クリステンセン曰く、「プロセスが顧客の片づけるべきジョブを中心としてつくられていれば、つまり、顧客の求める進歩を促し、体験を届けることに最適化されていれば、競争優位の大きな源になる」¹⁴のである。いわんや時間的ロスの解消には、「何をやめるか」というトレードオフの課題設定が支配的な役割を担う。

そのために、願書の確認手順の標準化、不備督促基準の見直し、データ入力方法の簡素化、作業者の職務充実（Job enrichment）¹⁵、作業現場への権限移譲など、案件の大小を問わず洗い出した課題を順次、克服していった。ひとつ具体例を挙げるならば、従来は紙で発送していた受験票を廃し、すべてEメールでの受験番号通知に切り替えた。志願者600名に対して、紙の受験票1件当たりの作業時間に平均5分を費やし¹⁶、発送費に1,000円が掛かると仮定すると、これだけで概算50時間の業務効率化と年間60万円の経費節減に結びつく。何より志願者にとってEメールによる情報伝達の方が圧倒的に早く、判り易い。

また、不備督促作業の標準化に際しては、督促のEメールを一件作成するのに平均5分を要すると想定し、志願者600名のうち3分の2に対して何らかのコンタクトが必要だと仮定すると、一回の連絡を削減するだけでチーム全体にとって33時間の節約になる、といった具合に、一つ一つの作業を因数分解し、理詰めで工程をデザインし直した。紙幅の都合上これ以上の例示は控えるが、こうした研鑽を重ね、入試チームの労働生産力は飛躍的に向上した。かつて繁忙期には夜10時以降の残業も見られたが、いまやその閉塞感はない。改革の恩恵が職員に伝播することで自ずと決定方針を理解し受け入れ、さらに学習し応用することで一層の業務改善・負荷逓減に結びつき、チームの凝集性¹⁷が高まるという好循環が生まれている。そしてその累積は、「より早い」入試制度として志願者へ還元されることになる。

6. SAT 平均点の公開

最後に紹介するのは入試データの公表に関する事例である。筆者が国際教養学部に配属となった2011

¹⁴ クレイトン・M・クリステンセン、前掲書、p. 262.

¹⁵ 職務充実とは「垂直分業されていた職務をもう一度統合し直し、作業者に考え、判断する課題を担わせるようにする施策」を指す。沼上幹、『組織デザイン』、日本経済新聞社、2004年、p. 80.

¹⁶ 一連の作業は受験票の印刷、内容チェック、EMS等の封入作業、到着確認のためのトラックング、受験票未着者からの電話・メール問い合わせ対応で構成される。

¹⁷ 凝集性とは「集団に強い魅力」を感じ、「メンバーがその集団にとどまりたいと望む強さであり、メンバーの集団に対するコミットメント」の度合いである。野中郁次郎、『経営管理』、日本経済新聞社、1983年、p. 81.

年、米国・コロンビア大学の視察を終えて帰国した同僚より、現地では合格者が取得した Scholastic Aptitude Test (SAT) の middle 50% (上位 25%~75%のスコアレンジ) を公開している実態を知った。当時の SAT は 2,400 点満点で、同大学の middle 50% は 2,320 点~2,150 点であった¹⁸。

日本の大学でこのような入試の定量データを公開することは夢のまた夢、というのが当時の職員の偽らざる感触であったが、現実とはいえば、訪問する国々で高校生や学校関係者より SAT 等の大学入学統一試験の合格者平均点や出願最低点を聞かれる状況であった。同様の質問を受けるたび、それらは非公開情報であること、また出願最低点は存在しないことの説明に終始したが、その回答は受験産業化によりデータ公開が進むアメリカ、イギリスやオーストラリアへの出願を念頭に置く志願者らに対して、日本の入試制度の不透明さを追認させるばかりであった。

それ以来、データ公開の構想が頭を離れることはなく、幾度かの具申と棄却の経験を重ねたのち、ついに 2016 年、国際教養学部と政治経済学部の 2 学部で SAT の合格者平均点の公開に踏み切る。さらに 2018 年からは社会科学部と理工 3 学部が同調し¹⁹、各学部のホームページでは表 2 に見られる情報開示が行われている。学部間で数値の扱い方、大学入学統一試験の種類にばらつきが残ることは課題であるものの、ようやく情報開示の面において諸外国の大学と同じ土俵（の入り口）に立ち、「判り易さ」を体現できた取り組みである。

学部名	合格者 SAT 平均点	合格者 ACT 平均点	合格者 IB 平均点
政治経済学部	1,403.7	30.9	37.0/42
社会科学部	1,383	NA	36.0/42
国際教養学部	1,300-1,400	NA	NA
基幹理工学部	1,350-1,450		
創造理工学部	Math II: 761.5 Physics: 737.9	NA	NA
先進理工学部	Chemistry: 714.1		

表 2 各学部の合格者平均点の公開状況 (2018 年 11 月現在)

7. まとめ

国際教養学部が実践してきた一連の入試制度の転換は、国際通用性を目指した市場適合と、それに見合う内部の技術適合の集積であったと総括できよう。入試業務の本質とは「一貫性ある公正な環境下で選抜を行い、合否判定を下す」ことにあり、その信頼の上に市場競争力を保つための「より早く、

¹⁸ Columbia University 発行の小冊子, *Class of 2015 Profile Combined data for Columbia College and Columbia Engineering* を参照。

¹⁹ 早稲田大学 (学部) では現在、政治経済学部、社会科学部、国際教養学部、文化構想学部、基幹理工学部、創造理工学部、先進理工学部の計 7 学部で英語学位課程を展開している。

より判り易い」制度の施行が望まれる。この点において市場の期待値は明確かつシンプルであり、事業活動のベクトルを結束することが比較的容易な業務分野であろう。にもかかわらず、局所的視点からの過剰投資や、一人称での部分最適化により過度に膨張し複雑化した業務は、その遂行自体が自己目的化し、遂には大局的な入試業務の本質を見失う。

業務とは一種の生態系であり、そこに携わる人間は過去からの連続的慣性の中を生きるが故、既存のエコシステムの連鎖を解き、将来の適者生存的進化を試みるには、意図性のある「攪乱」²⁰が必要となる。マサチューセッツ工科大学のC・オットー・シャーマーの言葉を借りるならば、「我々が過去のパターンを再現し続けているダウンローディングのモードに支配されていることに気づき、それを捨てなければならない」²¹のである。このダウンローディングの^{しがらみ}柵から解放されるための手段を、一橋大学の野中郁次郎はエポケー（判断停止と内反的思惟）による現象学的探究に求め²²、前掲のシャーマーは「『観る（判断の保留）』ことによる好奇心の喚起」²³が必要と説いた。

筆者の役割とは、これら経営理論の基礎を直視することで、組織を刺激し共震するきっかけ作りを担ったに過ぎない。「何を変えるか」、「何を捨てるか」の選択と判断は、ひとえに確固たる知識と経験の蓄積に裏打ちされた、入試チーム総体としての英知と賢慮の結実であることは、ここに改めて強調しておきたい。筆者の未熟なリーダーシップを咀嚼し、類稀なる理解力と判断力で実践を共にしたメンバーに心から感謝したい。

留学生の獲得をめぐる市場競争の環境変化は速い。通信技術の進歩と相俟って、今後も「より早く、より判り易い」入学試験の開発は拍車がかかる一方であろう。本稿では主に入試の制度設計について論じたが、先に触れたように、洗練されたオンライン出願システムの導入²⁴や FGE の高質化など、ツール面での国際標準化もまた、本学が直面する大きな課題となっている。その意味において本稿で紹介した事例は、いまだ世界の潮流を追従する挑戦者の立場からの所産であり、なお道半ばにして、その有効性は短命のはずである。将来に亘り労的・時間的ロスに敏感な流動人材を魅了し繋ぎ止めるためには、ダイナミックな変化を厭わず臨機応変に対応できる柔軟性と、現状に満足することなく競争

²⁰ 経営学者の伊丹敬之は「仕事のさまざまな仕組み全体は、一種の生態系」であり、「さまざまな関係が相互にからみ合って、一つの生態系をつくり、それなりに動いている」ため、その生態系を乱す不均衡（＝新しいビジネスシステム）は、「その攪乱の後始末の努力を当の攪乱者である企業自身がしない」限り、拒絶される危険性が大きいことを指摘する。

伊丹敬之、『経営戦略の論理 ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム（第四版）』、日本経済新聞出版社、2012年、pp. 323-324。

²¹ C・オットー・シャーマー、『U理論（第二版）』、英治出版、2017年、p. 203。

²² 野中郁次郎・紺野登、『知識創造の方法論』、東洋経済新報社、2003年、p. 93。

²³ C・オットー・シャーマー、前掲書、p. 220。

²⁴ 一例として、ヨーロッパで最大規模を誇る DreamApply (<https://dreamapply.com/>) を見よ。出願機能のみならず、システム内で志願者の評価、Web 面接機能（動画収録）、入力データとパスポート情報の自動照合、学費等支払い、エージェントの成果測定、志願者データを用いたマーケット分析ツールの提供など、入試に関するあらゆる作業を網羅的かつ効率的に処理することができる。

優位を追求する実践的志向、そして何よりも志願者や市場との対話を重んじ現場に発想し続ける定常的姿勢が求められる。

文献：

伊丹敬之、『経営戦略の論理 ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム（第四版）』、日本経済新聞出版社、2012年。

クレイトン・M・クリステンセン、『ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム』、ハーパーコリンズ・ジャパン、2017年。

齊藤孝浩、『ユニクロ対 ZARA』、日本経済新聞出版社、2017年。

沼上幹、『組織デザイン』、日本経済新聞社、2004年。

野中郁次郎、『経営管理』、日本経済新聞社、1983年。

野中郁次郎・紺野登、『知識創造の方法論』、東洋経済新報社、2003年。

ピンングトン・エイドリアン、「早稲田大学国際教養学部 時代に合わせた国際性と教養力の涵養を目指して」、『グローバル人材育成教育の挑戦』、IBCパブリッシング、2018年。

マイケル・A・ロベルト、『決断の本質』、英治出版、2006年。

C・オットー・シャーマー、『U理論（第二版）』、英治出版、2017年。

DreamApply, *The next generation of student application management*, <https://dreamapply.com/> (2019年3月28日閲覧)

educations.com, *International Higher Education Report: Student Trends*, 2018, <https://www.educations.com/read-international-higher-education-report-18-13749> (2018年11月19日閲覧)

OECD, *Education at a Glance 2018 OECD Indicators*, 2018, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/eag-2018-19-en.pdf?expires=1542547427&id=id&ccname=guest&checksum=84340057CAE3440DAEF242D6AEFB92BE> (2018年11月18日閲覧)

University of Melbourne, *International applications*, <https://study.unimelb.edu.au/how-to-apply/undergraduate-study/international-applications/applications> (2018年11月27日閲覧)

University of New South Wales, *Apply*, <http://www.international.unsw.edu.au/Apply> (2018年11月27日閲覧)

University of New South Wales, *Find a UNSW agent*, <https://www.international.unsw.edu.au/find-a-UNSW-agent> (2019年4月18日閲覧)

University of South Australia, *How to apply*,

<http://www.unisa.edu.au/Study-at-UniSA/International-students/How-to-apply/> (2018年11月27日閲覧)

World Education Services, *About WES*, <https://www.wes.org/about-wes/> (2019年4月18日閲覧)