

香港における学生募集活動報告

—早稲田大学国際教養学部のリクルーティング事例—

Recruiting Activities in Hong Kong:

A Case Study of the School of International Liberal Studies, Waseda University

早稲田大学国際教養学部入試係主任／

国際アドミッションズオフィス グローバル・リクルーティング・プロジェクト 赤松 茂利

AKAMATSU Shigetoshi

(School of International Liberal Studies Admissions Office, Senior Advisor for Admissions/
International Admissions Office, Global Recruiting Project, Waseda University)

キーワード：学生募集、香港、リクルーティング、早稲田大学、HKDSE

1. はじめに：早稲田大学の外国人学生（留学生）獲得戦略

早稲田大学は2012年11月にアジアのリーディングユニバーシティとして確固たる地位を築くための中期将来計画“Waseda Vision 150”を策定し、創立150周年を迎える2032年までに実現すべきビジョンを発表した¹。この中において、2032年度の外国人学生の数値目標を「10,000人」、全学生に占める外国人学生比率を20%に設定している。

現在、本学には5,084名（2015年度）の外国人学生が在籍しており、外国人学生数において日本で最大を誇るものの、未だ目標値の約半数に届いたに過ぎない。内訳は学部2,264名、大学院修士課程1,833名、大学院博士課程556名、その他（交換留学、日本語教育など）431名となっており、出身地別に見ると中国2,563名、韓国882名、台湾391名、アメリカ189名、タイ104名、インドネシア87名等である²。

こうした背景の中、今後「10,000人計画」の達成に向けて質・量ともに一層の発展を遂げるため、日々教職員が海外学生募集活動に励んでいる。本稿は具体的事例として香港におけるこの一年間の取り組み、とりわけ学部入学のリクルート活動に焦点を当て、現地との連続する対話と相互信頼の過程で紡ぎ出された帰納的成果を体系化し報告することが目的であり、加えて、アドホックな事例紹介に

¹ 詳しくは早稲田大学「WASEDA VISION 150 教育・研究の質を飛躍的に向上させ『アジアのリーディングユニバーシティ』として世界へ貢献する大学であり続けます」を参照のこと。
<http://www.waseda.jp/keiei/vision150/pdf/vision150.pdf>（2016年11月1日閲覧）。

² 早稲田大学入学センター、『WASEDA University GUIDE BOOK 2017』、2016年、早稲田大学、p. 25。

終止せぬよう、僅かではあるがこれら活動の根底に流れる普遍的要素の言語化も試みるものである。

2. 英語学位プログラムの開設状況

2004年4月、大学の国際化・大学教育のグローバル化に対する本学の一つの回答として、早稲田大学国際教養学部が開設された³。当学部は一部の基礎演習を例外として、すべてのカリキュラムを英語で行っている。外国人学生は全学生数約3,000名のうち約三分の一を占め、母語が日本語の学生は原則として一年間の海外留学を必修としている。日本語・英語に続く第三言語、第四言語の習得も推奨し、英語圏のみならず欧州、中国、韓国、東南アジア等への積極的な留学が多いのも特徴である。

その後、本学はグローバル30プログラムの獲得もあり、現在では13学部のうち6学部（政治経済学部、基幹理工学部、創造理工学部、先進理工学部、社会科学部、国際教養学部）で英語のみによる学位取得が可能となっている⁴。また大学院においては21研究科のうち12研究科⁵で英語学位プログラムを提供しており、学部・大学院双方の場で、グローバルな大学を目指しての展開が進んでいる。

3. 海外学生募集体制

こうした構図・条件下において、今後如何にして安定的・継続的に外国人学生を獲得していくかが、本学の大きな挑戦となっている。「10,000人計画」を目指して拡大路線を歩むことが命題でありながら、同時に本学への入学に資する「質の担保」も満たしていく、ややもすると二律背反する要素を同時に満たすリクルート戦略の立案・実行が喫緊の課題である。

本学では、海外からの学生を受け入れるための専門の組織として、入学センター内に国際アドミッションズ・オフィス（IAO）を開設している。IAOでは、様々なニーズに対応した入試制度の企画とそれらの実施を担当するとともに⁶、世界各地において早稲田大学の魅力を伝えるリクルート活動を行っている。また、2014年からはIAO管轄のもと本学の様々な部署に所属する有志職員を集め（いわゆるクロスファンクショナルチーム）、学生募集活動に従事させる「グローバル・リクルーティング・プロジェクト（GRP）」が発足した。GRPでは多士済々のメンバー約40名のもと世界を9つの重点エリア（国・地域）に区分けし、各チームが自律的なガバナンスを担い、能動的に企画立案・実行・改善を行っている。筆者を含む国際教養学部の職員もまたGRPに参画しており、海外学生募集の機能はGRP

³ 国際教養学部誕生の背景と展望については、内田勝一、「『国際教養』学部の試み」、『大学時報』、2004年7月、pp. 42-47に詳しい。

⁴ 2017年4月より文化構想学部でも英語学位課程（国際日本文化論プログラム）が発足し、計7学部となる。

⁵ 政治学研究科、経済学研究科、経営管理研究科（ビジネススクール）、商学研究科、社会科学研究科、アジア太平洋研究科、国際コミュニケーション研究科、基幹理工学研究科、創造理工学研究科、先進理工学研究科、スポーツ科学研究科、情報生産システム研究科の計12研究科。

⁶ 国際教養学部の設置（2004年）がIAOの開設（2009年）より早かった歴史的経緯より、国際教養学部の入試実施機能は同学部事務所の所管となっている。

と緊密に連携しながら、相互補完・互惠関係を図る体制を構築している。

4. 事例紹介：香港

香港は中国大陸の南部に位置する、面積 1,103 平方キロメートル（東京都の約半分）、人口約 729 万人（2015 年 7 月）の特別行政区（一国二制度）である⁷。2016 年、国際教養学部では香港を海外リクルートの重点地域のひとつと定め、年間を通じて活動を行ってきた。

この数年来、学生募集活動が好調な中国大陸ならびに台湾を横目に、職員が香港に対して注力するエネルギーの割合は比較的少なく、表 1 で示されるように学生数は微増に留まっている。この状況は、ひとつには香港人の絶対的な価値観として、香港大學をはじめとする政府助成大学 8 校⁸への進学もしくは英国留学という「2つのヒエラルキー」が存在し日本留学が選択肢となり難いこと、また一方で、本学の学生募集における中国大陸と台湾での成功体験から、「中国であり繁体字圏でもある」香港においても「やがて志願者が増えるのではないか」という期待感がどこかにあったという、「諦観」と「希望的観測」の相克する複雑な感情よりジレンマに陥り、我々の身動きを鈍くさせていたと反省することができよう。

表 1 出身地別 外国人学生数推移（学部正規生）

出身地	2014 年度	2015 年度	2016 年度
中国	711 人	775 人	873 人
台湾	123 人	153 人	187 人
香港	9 人	13 人	18 人

出典：早稲田大学留学センター「早稲田大学外国人学生数」(2014 年度前期、2015 年度前期、2016 年度前期)⁹を参考に筆者作成

香港人による留学の行先は、台湾 31%、英国 19%、中国大陸 17%、オーストラリア 15%、米国 7%、カナダ 4%、その他 7%となっている¹⁰。中国語圏を除けば、英語圏が圧倒的人気を誇ることは明白であり、日本や韓国、その他アジア勢にとって香港市場はいまだ黎明期にある。とはいえ、1 人当たり

⁷ 外務省、「香港(Hong Kong)基礎データ」、<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/hongkong/data.html#01> (2016 年 11 月 9 日閲覧)

⁸ 香港城市大學、香港浸會大學、嶺南大學、香港中文大學、香港教育大學、香港理工大學、香港科技大學、香港大學の 8 大学。詳しくは香港教育局のウェブサイト参照のこと。
香港特別行政区政府教育局、「専上教育」、

<http://www.edb.gov.hk/tc/edu-system/postsecondary/index.html> (2016 年 11 月 1 日閲覧)

⁹ 早稲田大学留学センター、「早稲田大学外国人学生数」、<https://www.waseda.jp/inst/cie/center/data> (2016 年 11 月 9 日閲覧)

¹⁰ 香港考試及評核局 (HKEAA)、International Recognition of HKDSE Information Seminar (2016 年) 資料より引用。
http://www.hkeaa.edu.hk/DocLibrary/HKDSE/Progress_promote_HKDSE/20160815_IR_Information_Seminar.pdf (2016 年 11 月 8 日閲覧)

GDPが42,000米ドルを超え¹¹、毎年の大学進学希望者約8万人¹²のうち実に80%近くの高校生が政府助成大学への進学が叶わず、多くの学生が「留学か、専上學院（日本の短期大学に相当）か」といった選択を迫られる過当受験競争社会の香港では、まだまだ日本の大学がそのプレゼンスを示せる余地は大きく、優秀な学生獲得のマーケットとしての発展可能性は高いと判断し、今年度の取り組みに踏み切った次第である。

4.1. 大学フェア

最も参入障壁が低いリクルート活動のひとつが大学・留学フェアへの出展である。香港においては教育団体や学校が主催するフェアが活発であり、現地の進学・留学熱の高さがうかがい知れる。本学の場合、まだ英語学位プログラムの認知度が浸透していないこともあり、大半のブース来訪者は日本語以外で学業を修めることが可能な点に驚きを隠さない。どのような分野が学べるか、学費は幾らか、寮はあるかなど、寄せられる質問は一部の「日本通」を除き概して簡明である。これは、まだまだ本気で日本留学を考え来場する層が少ないことの現れであるばかりか、日本の大学に何を求め、期待し、評価するのかといった、そもそもの需要が正確に表出化されていないことを意味する。しかしながら、これらフェア来場者の率直な反応こそ、当地における学生募集活動の成否、浸透具合を測る反射鏡であり、大学のプレゼンスを鮮明に映し出す。我々は第一義的には大学の「情報提供者」としてフェアに参加するが、かたや当地の「情報収集者」の立脚点にも立ち、刻々と変わる来場者の機微を察知する結節点としても、大学フェアを再定義する必要があるだろう。

4.2. 高校訪問

香港には約450の中等教育学校（日本の高校に相当）があり、「中學」や「書院」と呼ばれることが多い¹³。教育言語は英語か中国語かで分けられており、現在約120の学校が英語による教育を行っている。今年度、本学では約15の学校訪問もしくは学校長等との意見交換を行った。まだ日本の大学が直接訪問する機会は珍しく、対応は手厚い。学校長自らが本学の説明会用に数十名の在校生を集めてくれるケースも目立った。

高校訪問に際しての本学の構成員は大きく3つに分類できる。職員のみによる訪問、本学在學生を同伴させる訪問、そして教職員協働による訪問である。このうち教員と在學生によるインフォメーシ

¹¹ The World Bank、「GDP per capita (current US\$)」、<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>（2016年11月1日閲覧）

¹² 香港の大学入学統一試験である香港中學文憑考試（HKDSE）の受験者数は79,572名（2014年）。香港考試及評核局編、『立足社會跨步國際 2014 Annual Report』、2015年、香港考試及評核局、p.31.

¹³ 中等教育学校のリストや所在は以下ウェブサイト詳しい。Secondary School Profiles2016/2017、「18 Districts School List」、<http://www.chsc.hk/ssp2016/eng/index.php>（2017年2月27日閲覧）

オンセッションが、職員だけの訪問よりもはるかに現地高校生の興味関心を引き、印象に残ることは言を俟たない。高校生たちにとって、在學生の話は将来の「等身大」の自分の姿を重ね合わせることができること、また教員は専門知識の深遠さも然ることながら、学部やゼミに所属する学生の具体的かつ多彩なエピソードを自在に操ることが最大の魅力であろう。一方の職員は、入試・留学・学生寮などの各種制度や奨学金など、聴衆のニーズに応じ大学の機能・運営面に関する情報を端的かつ判り易く訴求することが求められる。加えて、墨守的で融通性を欠いた官僚主義に映らないよう、共感力、寛容性、傾聴力といった人間的円熟味も不可欠だ。

一般的に、顧客ニーズは「製品そのもの、価格、補助的サービス、ブランド」の四つの要因に分類できると言われる¹⁴。大別すれば、大学における「製品」とは学位や講義、また卒業生の進路などを意味し、「価格」は学費をはじめとする諸経費、「補助的サービス」は奨学金、寮や留学など数多ある大学の制度、「ブランド」は歴史や社会的評価、と読み変えればよいであろう。プレゼンテーションではこの四分類を意識しバランスよく取り入れることが理想である。教員や在學生は「製品」の象徴かつ体现者であり、職員の存在は残る要素を補強する。国際教養学部ではこれら教員・職員・在學生の特徴と相補性を理解したうえで、可能な限り協働で海外出張を行うこととしている。

4.3. 広告掲載

中国大陸や台湾と異なり、香港人の間ではまだまだ本学の知名度は低く、とりわけ「Waseda University」の呼び名では、繁体字標記の「早稲田大學」と結びつかないこともしばしばである。広くマスに対して本学のことを認知してもらうため、多数（大衆）を対象とした広告展開も欠かすことができない。

一例として、本学では今年度、日本情報誌「GO! JAPAN」を発行する R by R Publishing 社とコンタクトをとり、9月号と11月号の計2回、広告を打つことで契約した。同誌は月刊誌で発行部数100,000部、香港全域のコンビニ（セブンイレブン、サークルK）やキオスク等で販売している。また日本旅行番組（テレビ）制作、ウェブサイト展開、facebook、twitter等のSNS情報発信も手掛けるクロスメディアカンパニーであることから、広告掲載の傍ら、facebookへ本学紹介記事を投稿したり、雑誌コラムに在學生の留学経験談を執筆したりと、多様なリソースを大いに活用させてもらった。現地企業との連携は、英語ではなく広東語で本学の情報を発信・拡散できるメリットも大きい。

4.4. HKDSE Predicted Score の採択

香港では2012年に大学入学統一試験の制度改革が行われ、現在の大学進学希望者は、3~5月に実施される大学入学統一試験「香港中學文憑考試（HKDSE）」を受験し、その結果によって選抜が行われ

¹⁴ 伊丹敬之、『経営戦略の論理（第4版）』、2012年、日本経済新聞出版社、pp. 88-89.

る。HKDSE は必須 (Core Subjects) 4 科目 (Chinese Language, English Language, Mathematics, Liberal Studies) と選択科目 32 科目¹⁵で成り立っており、表 2 の通り受験者の約 7 割が「必須科目 4 科目 + 選択科目 2 科目」の受験を行う。

表 2 HKDSE 科目受験状況

科目組合せ	2015 年	2016 年
必須科目 4 科目 + 選択科目 1 科目	12.8%	12.2%
必須科目 4 科目 + 選択科目 2 科目	68.7%	69.1%
必須科目 4 科目 + 選択科目 3 科目	16.5%	16.3%
必須科目 4 科目 + 選択科目 4 科目	0.2%	0.1%

出典：香港考試及評核局 (HKDSE) 提供資料 (2016 年) を参考に筆者作成

必須科目と選択科目 (カテゴリ-A) は一部を除き¹⁶、英語もしくは中国語いずれかの言語を選択しての受験が可能である。試験結果は「5** (five double stars)、5*、5、4、3、2、1」の 7 段階で評価され (5**が最上位)、表 3 にある通り、必須 4 科目では凡そ受験者の上位 30%に「4」以上の評価が付く。香港の大学では、この成績評価を指数として出願要件を設定している。例えば香港大學や香港科技大學では必須 4 科目について「Chinese Language 3、English Language 3、Mathematics 2、Liberal Studies 2」以上を求める、といった具合だ¹⁷。なお、この設定は出願の最低条件であって合格の十分条件ではなく、香港の熾烈な受験競争の現状に鑑みるに、およそ公開されている最低スコアでこれら大学に合格することは困難であろう。

¹⁵ 選択科目は三つのカテゴリ (A, B, C) に細分化されている。各カテゴリの科目 (2015 年) は次の通り。

カテゴリ-A (20 科目): Biology, Chemistry, Physics, Chinese History, Chinese Literature, Economics, Ethics and Religious Studies, Geography, History, Tourism and Hospitality Studies, Science: Integrated Science, Science: Combined Science, Business, Accounting and Financial Studies, Information and Communication Technology, Health and Management and Social Care, Technology and Living, Music, Visual Arts, Physical Education, Design and Applied Technology, Literature in English

カテゴリ-B (6 科目): Applied Science, Business Management and Law, Creative Studies, Engineering and Production, Media and Communication, Services

カテゴリ-C (6 科目): Japanese, French, German, Hindi, Spanish, Urdu

¹⁶ English Language (必須科目)、Literature in English は英語のみ、Chinese Language (必須科目)、Chinese History、Chinese Literature は中国語のみの出題である (2016 年)。

¹⁷ 香港大學、「University Entrance Requirements」、

<http://www.aal.hku.hk/admissions/local/admissions-information> (2016 年 11 月 8 日閲覧)

香港科技大學、「JUPAS Applicants」、<https://join.ust.hk/admissions/jupas/> (2016 年 11 月 8 日閲覧)

表3 HKDSE 必須4科目成績分布 (2016年)

	5**	5*以上	5以上	4以上	3以上	2以上	1以上
Chinese Language	0.9%	3.5%	8.7%	26.7%	53.7%	84.4%	97.1%
English Language	1.0%	3.9%	9.7%	27.4%	54.2%	80.5%	91.4%
Mathematics	1.4%	5.7%	14.0%	39.1%	58.7%	81.1%	93.0%
Liberal Studies	0.9%	3.5%	8.9%	35.6%	66.9%	88.7%	97.9%

出典：香港考試及評核局 (HKEAA)、International Recognition of HKDSE Information Seminar (2016年) 資料を参考に筆者作成¹⁸

このような試験制度が敷かれる状況下、本学では今年、ひとつの入試制度改変を行った。従来、HKDSEの試験実施は3~5月、成績開示が7月である一方、本学の入試スケジュール(9月入学)は学部によって多少のばらつきはあるものの、出願が概ね1月~4月、遅くとも6月には合格発表が行われるため、構造上、香港人はHKDSEの試験結果を受ける以前に本学の可否通知を手にするかたちとなっていた。選考過程でHKDSEの結果を評価できない分、香港からの受験者にはアメリカの大学入学統一試験であるScholastic Assessment Test (SAT)もしくはAmerican College Testing (ACT)などの提出を推奨していた(必須ではない)。しかしながら「HKDSE至上主義」と考える香港人にとって、HKDSEの評価を待たずに選抜が行われる本学入試制度に対する理解は得難く、高校生、保護者そして学校関係者からも本学への出願に二の足を踏む感想が多く寄せられていた。

そこで本学では、連携のある学校関係者(学校長、カウンセラー)ならびにHKDSEの試験実施団体である香港考試及評核局(Hong Kong Examinations and Assessment Authority: HKEAA)との協議を重ね、各高校が在校生に対して1月頃から発行するHKDSE Predicted Score(HKDSEのスコア予想レポート)を、2017年9月入学入試より受理することを決定した。この動きは国際教養学部にとまらず、政治経済学部、社会科学部にも波及した。現在、本学では上記3学部すべてにおいて、HKDSE Predicted Scoreの提出条件として「必須4科目+選択科目2科目(カテゴリーA、B、Cは問わない)」を課している。現地の価値観を汲み取り弾力的な試験運用を可能とすることで、志願者数の増加に弾みがつくことが期待される。

なお、当該変更さらなる社会的インパクトを付与する「飛躍の一手」として考案したのが、これをニュースとして現地メディアに取り扱ってもらうことであった。そこで大学として2016年10月25

¹⁸ 香港考試及評核局 (HKEAA)、International Recognition of HKDSE Information Seminar (2016年) 資料より引用。

http://www.hkeaa.edu.hk/DocLibrary/HKDSE/Progress_promote_HKDSE/20160815_IR_Information_Seminar.pdf (2016年11月8日閲覧)

日にプレスリリースを行い(英語版および繁体字版)、当該ニュースは発信元である共同通信社より¹⁹、Yahoo!新聞香港、財華網、經濟通、環球財經、TraNews 台灣(台湾)、時事新聞(マカオ)などに広く拡散された(いずれもウェブ版)。

4.5. 香港考試及評核局 (HKEAA) との連携

前述した通り、香港考試及評核局 (HKEAA) は HKDSE の試験実施団体である。試験運用のみならず、HKDSE の世界的認知拡大に向けた広報活動にも積極的に取り組んでいる。今年度、本学では HKDSE の試験制度をより深く理解するため現地事務所を訪問し、情報交換を行った。また、その後もプレスリリースを行った際に協力を受けるなど、良好な関係性を継続している。

HKEAA のホームページには当該団体・試験制度に関する網羅的情報に加え、各大学による HKDSE の取り扱いをまとめた検索機能が備わっている。香港のみならず、英国、アメリカ、カナダ、台湾などでどのように評価されるかの情報に詳しい。本学は日本の大学として初めて、2016年6月に当該ウェブサイト HKDSE (Predicted Score 含む) の取り扱いを掲載した。これは現地公的機関の立場にある HKEAA が、本学の HKDSE の扱いを「公認」し、受験者や保護者、またとりわけ学校関係者のレファレンス・ポイント(参照点)として機能することを意味し、香港社会における本学の信頼醸成に大きく寄与している。2016年11月現在において、日本からは本学と国際基督教大学の情報が掲載されており、今後ますます多くの日本の大学の取り組みが紹介されることを期待する²⁰。

写真1 HKEAA ウェブサイト「香港中學文憑考試的資歷認可」

The screenshot shows the HKEAA website's 'Recognition of HKDSE Qualifications' page. It features a search function for international universities that accept HKDSE scores. The search results table is as follows:

大學名稱	國家/地區	承認
International Christian University	日本	承認
Waseda University	日本	承認

2016年11月現在、本学と国際基督教大学の情報が並ぶ。

¹⁹ 英語版は共同通信 PR ワイヤー、「Waseda to Admit Students with Predicted HKDSE Scores」、<http://prw.kyodonews.jp/opn/release/201610245531/> (2016年11月1日閲覧)。また繁体字版は美通社 PR Newswire、「早稲田大學將以香港中學文憑考試預估成績取錄學生」、<http://hk.prnasia.com/story/161710-2.shtml> (2016年11月1日閲覧)。

²⁰ 香港考試及評核局、「香港中學文憑考試的資歷認可」、http://www.hkeaa.edu.hk/tc/recognition/hkdse_recognition/ircountry_hkdse.html?17 (2016年11月11日閲覧)

ここまで香港での活動事例を紹介してきたが、まとめとして三つの点を強調したい。ひとつは、やや観念的な話になるが、各取り組みを単独個別のものとして捉えるのではなく、これらコンテンツを如何に有機的に結び付け相乗効果を得られる仕組みを作り上げるか、言うならば、各コンテンツを「点」のまま終止させることなく、点と点を「線」で結び、ひいては線と線を「面」に紡ぎステークホルダーを包囲するような戦略を描くことが理想であり、そのための一貫性・整合性あるデザイン力が問われる。

本稿において紹介した事例で考えると、大学フェアや高校訪問で培った学校長、カウンセラー、高校生、保護者らステークホルダーとの出会いを一期一会の「点」で終わらせることなく、かれらが好んで目を通すであろう情報媒体を調査して記事広告を掲載したり、プレスリリースがなされた際はその情報を改めて個別に提供し連携を深めたりなど、点と点を繋ぐ労力を惜しんではならない。さらにHKCAAや各教育団体への働きかけを織り交ぜ、重層的なチャンネルから本学の名前と現況が継続的・波動連鎖的にステークホルダーの耳（目）に入るよう「面」を演出し、かれらを包み込む展開を試みた。すべての方策が「面」の中で絶え間なく循環し共鳴し合うほどに、その地域での学生募集活動は成功に近づくであろう。

二つめは、よりプラクティカルな話として、「現地との対話」を図る重要性である。リクルート担当が海外へ赴く主な目的は、所属する大学の卓越性を伝え、より多くの人々の入学を喚起することにあるが、一方で大学と現地のバウンダリ（境界線）に立つ身体感覚を働かせ、「現地の人々は何を求めているか」を敏感に察知し、虚心坦懐に耳を傾け、必要に応じて大学の既存の在り方を見つめ直す気概も要求される。いわゆる「ブレイクダウン」²¹を意図的に呼び込み、これに果敢に直面することは、「社会的相互作用としての対話に注意を向けるよう我々に要求し、新しいコンセプトの創造を助ける」²²ことに帰結する。大学の「内と外」を自在に往来し、対話を活性化させるための触媒となる、この役割は学生募集活動に携わる人間にしか担うことのできない、しかし重要不可欠な機能である。現場に発想し、HKDSE Predicted Scoreを導入するに至るまでの本学の迅速な対応は、これらの考えが如何なく発揮された好例であった。

最後の三つめは、職員の自律性を尊重し、トライアル・アンド・エラーを許容する組織文化の重要性である。この一年間、数々の冒険的施策を実現してきたが、ひとえに（積極性と合理性に裏打ちされた）試行錯誤を認許する国際教養学部の組織文化に甘え、支えられた側面が大きい。海外学生募集の効果を高める戦略は多岐に渡る反面、手練手管ではなく、また絶対的正解がないことも事実である。それゆえに、「挑戦」はつきものである。ただ硬直的に、愚直に前例踏襲を繰り返すのみで

²¹ ブレイクダウンとは「快適な習慣的状态が中断されること」を意味し、これが「世界に対する我々の基本的態度の妥当性を問いはじめる」契機となる（野中郁次郎、竹内弘高、『知識創造企業』、1996年、東洋経済新報社、p. 116.）。

²² 前掲書、pp. 116-117.

は決して進化は生まれにくいばかりか、当初注がれた情熱や目的、倫理観を失い、やがて活動が希釈化、形骸化してしまうリスクを背負う。進化のためには、「さまざまな変異（バリエーション）が意識的に発生され、そのなかから有効な変異のみが生き残る形で淘汰が行なわれて、それが保持されるという進化のサイクルが機能していなければならない」²³のである。学生募集活動の手法が進化論的發展を遂げていくためには、それを許容する組織こそ基盤である。

5. 今後の課題

本稿で取り上げてきた事例全ての前提であり、その根底を貫くのは「実践」への要求である。日々、かくも多くの評価分析が行われ、誰もが論理的には行動すべき理由を知っているが、実践の伴わないケースが如何に多いことか。これは、学生募集活動が人間を対象とした価値創造の集積体であり、極めて属人的、動的かつ情緒的であるが為、定量的なデータや分析だけでは説明できない曖昧性をもつ現実を前に、実践を躊躇してしまうからに他ならない。とりわけ（本学にとっての香港のような）潜在市場への進出は環境が不透明なだけでなく、短期的には主流（成功）市場に比べ経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の投入率や機会確保など様々な面でのプライオリティが低いため、我々は容易に懐疑主義的な立場に束縛されてしまう。

さはさりながら、実践なきリクルート活動の成果は確実にゼロである。我々には評価分析の効用と限界を認めた上で、それらを通じて顕在化した兆候や洞察、推論を意図性をもって行動に移す、知行合一の精神が必要である。実践のみが市場との対話を促進し、経験から学び、進化を創発するのである。

さて、最後に香港を離れ、いま一度議論をマクロな視点に戻して海外学生募集の今後を考えてみる。とき、現状のように日本から大学教職員が都度現地を訪問するというスタイルは、人的資源・金銭的資源の両方の観点より、今後永続的に拡大することはおよそ不可能であり、まだまだ未完成かつ過渡期の「次善の選択」であると辛く評価せざるを得ない。将来的には世界各地で活躍する卒業生ネットワークのさらなる活用や、留学エージェントなどによる業務代行の可能性についても検討を始めなくては、世界の熾烈な学生獲得競争に勝ち残ることは困難であろう。本学の創立者である大隈重信は「中庸の徳」の重要性を説いているが²⁴、本件についても、極端にいずれかの手法に傾倒することなく、様々なチャンネルをバランスよく取り入れた政策立案が肝要であろう。

最後は「人」の要素である。GRPが発足して3年になるが、職員一人一人の能力開発、スキルの平準化を考えるステージに来ていよう。リクルート担当職員に求められる能力は多岐に渡り、語学力は

²³ 戸部良一ほか、『失敗の本質』、1991年、中央公論新社、p. 293.

²⁴ 大隈重信による1919年4月14日の始業式に際しての演説。早稲田大学編、『大隈重信演説談話集』、2016年、岩波書店、p. 151.

当然として、プレゼンテーションスキル、コミュニケーション能力、問題発見・解決力、広く政治や経済、社会動向について一定の知識をもつ教養力も不可欠である²⁵。常々、初めて訪れる国・地域では事前に近現代史と直近の経済事情くらいは調べてから訪問するのが望ましい、と啓発している。またプレゼンテーションは「慣れ」も必要だが、知識として心得ておくべきスキルの要素も多いため、試験的に職員向けの「ノウハウ」を集約したリーフレットを作成し、プロジェクトメンバーへの配布も始めている。なお、すべての能力開発のツールを自前で用意する必要性はなく、外部資格試験の活用やMOOCSを履修することも一考に値する²⁶。こうした地道な取り組みが、より一層高次かつ魅力ある大学職員の形成に寄与するのではないかと考える。

参考文献

- 伊丹敬之、『経営戦略の論理（第4版）』、2012年、日本経済新聞出版社。
 井原徹、『私立大学の経営戦略序論』、2008年、日本エディタースクール出版部。
 内田勝一、『『国際教養』学部の試み』、『大学時報』、2004年7月、pp. 42-47。
 戸部良一ほか、『失敗の本質』、1991年、中央公論新社。
 野中郁次郎、竹内弘高、『知識創造企業』、1996年、東洋経済新報社。
 香港考試及評核局編、『立足社會跨步國際 2014 Annual Report』、2015年、香港考試及評核局。
 早稲田大学編、『大隈重信演説談話集』、2016年、岩波書店。
 早稲田大学入学センター、『WASEDA University GUIDE BOOK 2017』、2016年、早稲田大学。

参考 URL

- 外務省、「香港 (Hong Kong) 基礎データ」、<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/hongkong/data.html#01>
 (2016年11月9日閲覧)
 共同通信 PR ワイヤー、「Waseda to Admit Students with Predicted HKDSE Scores」、
<http://prw.kyodonews.jp/opn/release/201610245531/> (2016年11月1日閲覧)

²⁵ 本学の元理事である井原徹は、その著書の中で大学職員に求める資質として①誰にも負けない母校愛の持ち主であること、②自分の大学をきちんと説明できる知識を身に着けていること、③広く社会動向について知識を持つこと、④プレゼンテーション能力、態度能力の向上に努力すること、⑤謙虚な姿勢、の5つを挙げている。井原徹、『私立大学の経営戦略序論』、2008年、日本エディタースクール出版部、pp. 38-39。

²⁶ 例えば関連する資格試験として、一般社団法人海外留学協議会 (JAOS) 認定留学カウンセラー試験がある。MOOCSのひとつである Coursera では、プレゼンテーションスキルの涵養を目指す科目として「Presentations: Speaking so that People Listen (University of California, Irvine 開講科目)」、「Successful Presentation (University of Colorado Boulder 開講科目)」など多数設置されている (2016年11月1日閲覧)。

香港科技大學、「JUPAS Applicants」、<https://join.ust.hk/admissions/jupas/> (2016年11月8日閲覧)

香港大學、「University Entrance Requirements」、

<http://www.aal.hku.hk/admissions/local/admissions-information> (2016年11月8日閲覧)

香港特別行政區政府教育局、「專上教育」、

<http://www.edb.gov.hk/tc/edu-system/postsecondary/index.html> (2016年11月1日閲覧)

香港考試及評核局、「香港中學文憑考試的資歷認可」、

http://www.hkeaa.edu.hk/tc/recognition/hkdse_recognition/ircountry_hkdse.html?17 (2016年11月11日閲覧)

香港考試及評核局、「International Recognition of HKDSE Information Seminar」、

http://www.hkeaa.edu.hk/DocLibrary/HKDSE/Progress_promote_HKDSE/20160815_IR_Information_Seminar.pdf (2016年11月8日閲覧)

美通社 PR Newswire、「早稲田大學將以香港中學文憑考試預估成績取錄學生」、

<http://hk.prnasia.com/story/161710-2.shtml> (2016年11月1日閲覧)

早稲田大学、「WASEDA VISION 150 教育・研究の質を飛躍的に向上させ『アジアのリーディングユニバーシティ』として世界へ貢献する大学であり続けます」、

<http://www.waseda.jp/keiei/vision150/pdf/vision150.pdf> (2016年11月10日閲覧)

早稲田大学留学センター、「早稲田大学外国人学生籍数」、

<https://www.waseda.jp/inst/cie/center/data> (2016年11月9日閲覧)

The World Bank、「GDP per capita (current US\$)」、

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> (2016年11月1日閲覧)

Secondary School Profiles2015/2016、「18 Districts School List」、

http://applications.chsc.hk/ssp2015/sch_map.php?lang_id=1 (2016年11月12日閲覧)