

【 講 演 】



「早稲田大学におけるオープンカレッジ戦略  
～受講生のサービスの充実～」

早稲田大学エクステンションセンター  
事務長・本機構会員 野原 佳名子

1. はじめに

早稲田大学エクステンションセンター野原です。私からも、本日は、NPO 法人大学開放推進機構の第12回 大学・短大公開講座担当教職員研修セミナーを本学で開催いただきありがとうございます。

本日、本学からは、まず橋本周司副総長が、現在の早稲田大学の大学改革として、Waseda Vision 150 について基調講演いたしました。続きまして、エクステンションセンター加藤哲夫所長が、エクステンションセンターの沿革や現在の状況、今後の展望について講演いたしました。私からは、当センターの事例といたしまして、今の戦略、今後に向けた現在の取り組みに絞って発表させていただきます。

また、本日のセミナーの全体テーマは「大学経営における公開講座事業拡大のための戦略・人材育成」とのことです。私は現場のマネージャーですので、エクステンションセンターの事業戦略に対し、職員がどのように主体的に関わっているか、職員の関わりがどのように受講生のためのサービスの充実につながっているか、という観点からご紹介させていただきます。

2. 指針となる大学方針 ～Waseda Vision 150～

それでは本題に移らせていただきます。本日はレジュメを1枚ご用意させていただきました。その他、パワーポイントを使いご紹介させていただきます。

まず、センターが中長期計画を立てるにあたり指針となる大学方針について。Waseda Vision 150 ですが、これにつきましては橋本副総長、加藤所長から詳細なご説明がありましたので、ここでは割愛させていただきます。スライドを進めますと、4つのビジョンと13の核心戦略、そしてエクステンションセンターが参画している2つのプロジェクト、「社会人教育プログラムの拡充プロジェクト」と「中野国際コミュニティプラザプロジェクト」です。そして、これが中野国際コミュニティプラザの全景です。11階建ての

建物で、2階から上が日本人学生と外国人学生が混在する国際学生寮。そして、1階部分が地域の方々に向けた地域交流フロアです。エクステンションセンターは、本学における生涯学習を担う中心的な機関として、ここで生涯学習事業を展開することが期待されています。



資料 1. 中野国際コミュニティプラザ

### 3. 中期戦略と職員の関わり ～新規受講生獲得、中野校開校～

#### (1) 中野校開校準備

この大学方針をふまえて、センターはどのような戦略を立ててどのようなことに取り組んでいるのか、それに職員はどのように主体的に関わっているのか。キーワードは、Waseda Vision 150 をふまえて、新規受講生獲得と中野校開校です。

中野校開校までいよいよあと数か月となりましたが、ここに至るまで、私たちは約2年にわたる準備をしてきました。大学から与えられた命題は、「中野国際コミュニティプラザの1階で地域の方々に向けた生涯学習プログラムを実施すること」でした。これに対し、センターの目的は、規約第2条によりますと、「大学のもつ諸機能を広く社会に開放し、すべての人々を対象とする教育活動を行い、社会に寄与すること」です。このふたつの間を埋める基準やルールはありません。センター3校目となる中野校とするのか、それとも早稲田校の一部とするのか、それすらも決まっていませんでした。

また、先ほどの加藤所長の講演にもありましたとおり、センターを構成するメンバーは、所長と専任職員8人です。意思決定機関である管理委員会へ提案する案を考えるのは、私たち職員8人です。そこで私たちは、「中野ミーティング」と題して議論を重ねました。月2回くらいのペースで、それぞれ2時間くらい。今回の発表にあたり数えてみましたら、29回になっていました。この内、加藤所長は、1回を除いてすべてに参加くださっています。もちろん、こちらから所長へ折々ご意見を伺いますが、所長は議論をリードされることはありません。重要なポイントやお考えを短く述べら

れるだけで、私たちに任せてくださっています。

ここで、中野国際コミュニティプラザとはどのようなところにあるのか見てみます。中野駅があり、北口には商店街であるサンモール、ブロードウェイ。昔の漫画やおもちゃ、フィギュアなどが販売され、ご存知のとおり秋葉原と並んでサブカルチャーの聖地などと呼ばれているところです。そして、その西側一帯が警察学校跡地の再開発地区。この春に完成し、本学を除く大学や企業は、すでに移転してきています。明治大学、帝京平成大学は、どちらも正規学生の教育が行われるキャンパスです。オフィスビルであるセントラルパークは南と東に 2 棟あり、キリンビールがグループごとすべて、また、栗田工業などが入居されています。

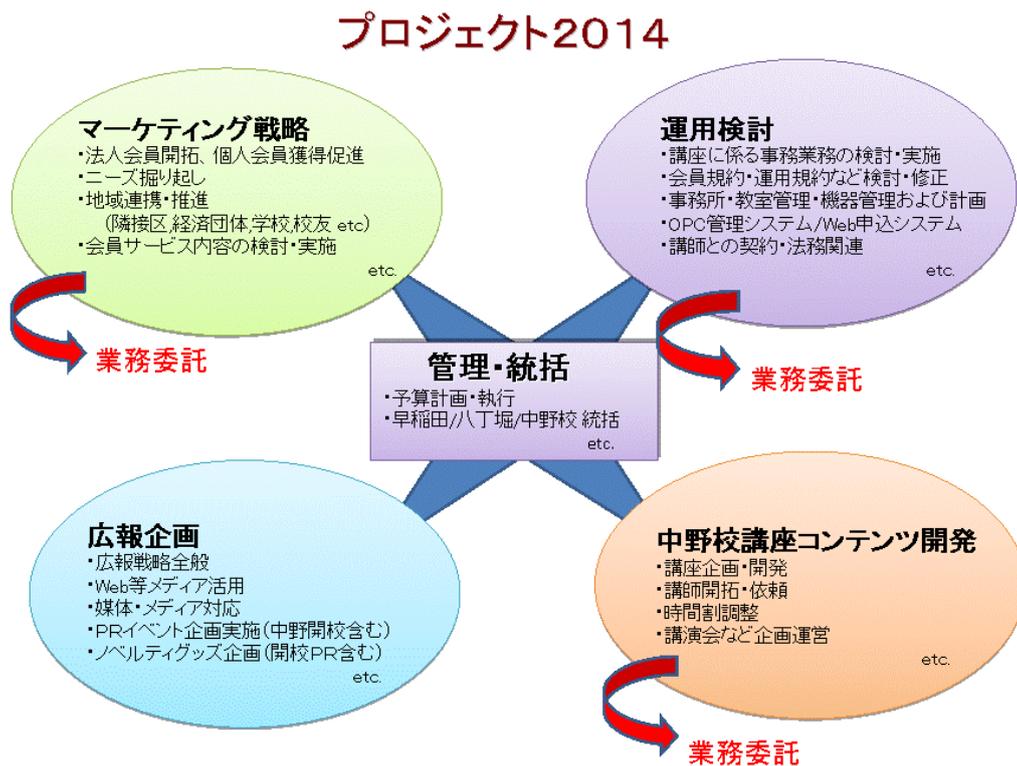
## (2) SWOT 分析

このように、はじめは情報を集めて、我々の事業展開にあたりいい面、あまりよろしくない面、あるいは何をしたらよいかを議論しました。そして、まとめたものがこれです。お手元のレジユメの裏にも入れました。SWOT 分析といい、経営戦略策定方法のひとつです。事業を展開する状況を SWOT、すなわち、**Strong** 強み、**Weakness** 弱み、**Opportunity** 機会、**Threaten** 脅威、に分類して、客観的に把握しようというものです。どのような特徴をあげ、分類したか見てみますと、まず、強みとしては、「総合大学として、あらゆる分野での研究・教育者が存在する」、「大学の生涯学習機関として過去 30 年間にわたる実績と知名度がある」、「中野・杉並地域で盛んな演劇・文学領域には、文学学術院、演劇博物館を中心に多くの研究者を擁している」、など。次に、機会としては、「文学、演劇、サブカルチャーのまちとのイメージを持つ」、「中野四季の都市の開発等により、現在 1 日 22 万人の中野駅利用者が 44 万人に倍増すると予測されている」、「都内最大級のオフィスビルの建設により、ビジネス拠点とのイメージが創出される」、「3 大学の進出により、国際感覚豊かな学術都市とのイメージが創出される」、「中野区在住者は 20 代後半～40 代が多く、新たな受講者層が期待される」。一方、弱みとしては、「早大と 20 分程で移動ができ、早稲田校との差別化がしづらい」、「立地が中野四季の都市の最奥で、人の流れがない」。脅威としては、「明大と帝京平成大は早大に先行し 2013 年より開学、生涯学習事業を展開予定と思われる」、「中野区の生涯学習施設は JTB に委託され、多岐にわたる内容が廉価で提供されている」、「公立私立を含め、数多くの文化活動拠点やサークルが存在している」。このようにまとめました。

この結果、弱みや脅威はあるけれど、圧倒的な強みを持ち、機会という追い風も吹いている、と分析しました。そしてここにおいて、中野校として本格的に、強みである早稲田らしく質の高いアカデミックプログラムを展開しよう、ということにまとめました。

実は、この「早稲田らしく質の高いアカデミックプログラム」を展開することについては、当初より、加藤所長が口にされ、導いてくださっていました。本日、配付いただいています香川先生の論文を拝読いたしましたところ、その中にも同じご指摘があることに気付きました。それぞれの大学の特徴を活かしたプログラムを展開することは、本学のみに限らず、大学の生涯学習の神髄であるのだと、認識した次第です。

そして、さらに議論を進めていく中で、中野校を開校して多くの方々に受講いただいたとしても、その分早稲田校の受講者が減っては意味がない、あるいは、事務運営面においては、早稲田校と八丁堀校の2校のときはうまくいっていたが3校体制となるとうまくいかないことがある、など、いろいろな課題があることもわかってきました。そこで、単純に規模を拡大するのではなく、多面的に手を入れよう、とのこととなりました。それが次の図で、「プロジェクト2014」と呼んでいるものです。



資料 2. 「プロジェクト 2014」

### (3) プロジェクト 2014

私たちは、必要なタスクを 4 つに分類し、それぞれを連携し合い進めていこうと考えました。まず、中野校講座コンテンツ開発。これは当然必要になってきます。

そして、中野校開校には、適切な広報が必要になります。特に、明治大学、帝京平成大学は大学としての広報が効果的になされています。中野のまちには明治大学のマスコットキャラクターであるめいじろうくんを描いた紫色のラッピングバスが走り、中野のランドマークである中野サンプラザの外壁には、電車からも見えるような大きな「帝京平成大学」の文字の広告が出ています。それに比べ、本学は寮のため、大学として中野の地で広報する必要がありません。実際、何の広告も出ていません。そこで、私たちは独自に広報する必要を感じ、広報チームを作りました。

そして、マーケティング。この名称が適切かどうかはわかりませんが、まったく新しい土地での事業展開になるため、地元の方々のもとへ足を運び、みなさまのニーズを掘り起こしつつ、連携して事業を進めることが必要と考えました。この場合の連携先は、地元自治体、商工会議所、観光協会、商店街などになります。

また、地元との連携で忘れてはならないのは、地元のOB・OGの方々です。本学はOB・OG活動が盛んで、稲門会と称し各地で活発に活動しています。中野地域でも、中野稲門会やとなりの杉並稲門会などのOB・OGの方々が、日頃より非常に熱心に母校をご支援くださっています。この方々に対しては、所長と事務長が総会などに参加し情報を提供させていただいています。大いに歓迎くださるとともに、後に説明いたします開校記念講演会などのチラシを積極的に配付して下さったり、また、ご自身方も熱心に参加して応援していただいています。

そして、最後に運用検討チーム。受講規約や事務管理システムなど、現状にそぐわなくなる部分を洗い出し、手直ししていこうというチームです。私たちは、この4つのチームに分かれて、そして連携し合って進めることとしました。

#### (4) 取り組みの例

##### ① ビジター新設

本日は、その取り組みの例として、3つほど用意いたしました。ひとつは、ビジター新設です。これは、さきほどの「プロジェクト 2014」の運用検討チームがまとめたものです。

本日は、会員制度については触れてきませんでしたが、センターは会員制をとっています。どういうものかといいますと、会員になって講座を受講いただく。会員の方は、はじめて受講される方に先立って受講を申し込みできる期間があるなど、いろいろな会員特典がある、というものです。さらに、それぞれの講座に設定している独自の単位を積み重ねることにより、修了制度や紺碧賞という表彰制度もあります。ビジターとは、この会員制度に対するものです。

この会員制度は、これまで、受講生の方々のご満足とセンターの発展に大きな役割を果たしてきたと認識しています。しかし、本日、文部科学省の楠目室長のご講演にもありましたように、各大学の生涯学習事情はかつてとはがらりと変わっています。そのような中、この会員制度は果たして今も、そして今後も有効な制度なのだろうか、という問題意識をもったことが、このビジター制度新設に至るきっかけでした。その後、議論を重ね、会員制度はセンターの大きな特徴であり変えられない、今現在も有効に機能している、今後もこの制度、というより今の会員の皆さまを大切にしなければならない、ということを確認しました。そして、会員制度を補完するものとして、ビジターを新設することにしました。これは、会員にならずとも、つまりは入会金を払わずとも、センターの講座を受講することができる。1講座を試しに受講したい方はこちらをどうぞ。ただし、会員特典はなく、受講料も会員の方々に比べて少し大目に頂戴いたします、というものです。これは中野校開校と同時の来年春学期から開始されます。この制度が有効に働き、受講生の方々のさらなるご満足と、センターにとっては新規受講生獲得につながることを願っているものです。

## ② 広報展開

そして、広報です。広告の掲載媒体としましては、中野地域で配付されている『サンケイリビング』誌や、中野区が発行しているオフィシャルな広報誌『NICES (ナイセス)』などを積極的に活用しています。また、公共交通機関にも着目しています。中野地域を走る関東バスのバス停や車内、あるいはJR中野駅構内などに広告を出しています。

また、広告とは別に、チラシの形でもPRしています。実物をお手元にお配りさせていただきました。通常、大学の生涯学習機関の基本的な広報媒体は講座のパンフレットかと思えます。本学におきましても、中野校のパンフレットは作成するのですが、でき上がるのが1月下旬と、開校の事前周知としては遅い。ということで、パンフレットに先立ち10月中旬から、このチラシを配っています。本学の創立者である大隈重信を描き、イメージカラーであるえんじ色で目立たせながら、講座の様子をご案内しているというものです。中野区内各所やセンター内にも置いていますが、はげ具合は上々です。

そして、センターのホームページ。これは、現在のものです。悪くはないのですが、改善の余地はあると思っており、もうすぐ抜本的に変わります。センターの生き生きとした学びの状況を一目でご覧いただけるようなものになりますので、どうぞのぞいてみてください。



資料 3. エクステンションセンター 中野校開校チラシ  
 資料 4. エクステンションセンターホームページ

### ③ 開校記念講演会

最後にもう一つ、中野校開校を予告することを目的とした開講記念講演会をご紹介します。これまでも何度か実施してきましたが、これは来年 2 月に行うもので、中野で実施します。本学の OB で直木賞作家、また本学芸術功労者でいらっしゃる阿刀田高先生にご講演いただきます。また、ご夫人の阿刀田慶子先生に高先生の短編小説を朗読いただくという贅沢なものです。このチラシは、本学のシンボルである大隈講堂を本で表現して特徴付けています。そして、「小説と早稲田—Yes & No—」というテーマは、阿刀田高先生が、中野校開校に合わせ考えてくださったものです。この講演会をもって 4 月の開校にジャンプアップする、という位置づけです。

ご紹介させていただきたい取り組みの例はまだたくさんあるのですが、時間の制約もありますので、このくらいとさせていただきます。



資料 5. エクステンションセンター中野校  
 開校記念講演会

## (5) 段階別の職員業務の特徴

### ① 「決める」

それではここで、このような取り組みにおける職員業務の特徴を 2 つのキーワードでまとめてみたいと思います。このプロジェクトの段階毎に、私は 2 つの特徴があると感じました。ひとつはプロジェクト前半の特徴で、「決める」というものです。はじめの 1 年間ほどは、ブレストであり、情報収集であり、分析でした。そしてその結果、最後に「決め」ました。これは、重要な体験であったと感じています。と、申しますのは、私はこれまでの大学職員業務の経験において、問題を提起して、分析して、対応策を考えて、最後の段階で「決めない」ということを実は何度も経験しました。せっかく対応案を考えるのですが、最後の最後のところで、時期尚早だから、あるいは、他への影響が大きいから、という理由でやらないんです。あるいは、「決める」という業務自体が比較的少ないようにも感じています。と、申しますのは、教学機関においては、重要な方針を決めるのは教授会であり執行部の先生方です。自分たちの仕事は、周辺の情報を整理してお伝えさせていただくまで、あるいは連絡調整が中心です。業務の良し悪しを言っているのではありません。本学の職員業務において、比較的少ない「箇所方針を決める」という体験を、それもメンバー全員でできたということは、貴重であったと考えています。

### ② プロジェクトマネジメント

もうひとつの特徴は、後半の 1 年間のもので、「プロジェクトマネジメント」です。決めた次は「実行」です。次の 1 年はこの「実行」になるのですが、これも、私が経験してきた「実行」とは質が違うと感じました。大学業務における「実行」は、より正確に期限内に仕上げるといふものが多いと感じています。もちろん、私たちは私立大学とはいえ、高等教育という公共性の高い業務に携わっています。入試はもとより、科目登録や卒業判定などで間違えたら大変です。場合によっては、学生の人生に多大な影響を及ぼしてしまいます。慎重には慎重を重ねて、正確に、期限内に、というのは大学職員業務の当然の特徴であり重要な姿勢です。これに比べ、この度の私たちの「実行」は、自分たちが意図したとおりに進んでいるか、進んでいないとしたら何が原因か、どう軌道修正するか、そして、自分ひとりで完了する業務ではなく、複数の、場合によっては立場の違うひとたちが影響しあって進めている。つまりは、

「プロジェクトマネジメント」でした。この「プロジェクトマネジメント」も、最近が増えてきたものの、大学業務においては比較的少ない。これに対して、エクステンションセンターにおいては、ひとりひとり全員が、それぞれの立場や担当において大きかったり小さかったりの差はあるものの、日常的にプロジェクトマネジメントを体験したということは、大きな特徴であると思っています。

また、これらのことに関連し「職員が顔を出す重要性」に触れてみたいと思います。エクステンションセンターは、『早稲田の杜』という会員の方々とのコミュニケーション誌を年に3回発行しており、その巻末に、加藤所長をはじめとした職員の写真を掲載しています。私は、大学の主人公は、学生であり、教員であると考えています。語弊があるかもしれませんが、学生はお客様であり、教員は重要かつ貴重な財産だと思っています。通常、私たち職員は、学生の活躍状況や先生方の研究成果などを写真に撮り、大学案内の冊子などでPRしています。もちろん、これは正しいことです。しかし、私たちはいつも裏に隠れているのではなく、時にはこのように顔を出すことも、自分たちが講座の企画や毎日の運営に責任を持っています、みなさまの学びの環境を整えています、ということの表明であり、大切なことだと思っています。

#### 4. おわりに

本日は、以上のとおり、中野校展開を中心に、職員の役割というアプローチから、エクステンションセンターの今の取り組みをご紹介させていただきました。これらはセンターにとって、そして本学にとっても重要な取り組みであると自負しています。業務委託をしている株式会社早稲田総研インターナショナルの社員の方々から誠意溢れる多大なご尽力もいただき、職員一同、誠実に業務にあたっています。しかし、実は、これらはまだ、規模の拡大と制度やシステムの手直しのレベルであるとも思っています。私たち職員集団が、大学の経営を担う真の主体となるには、手直しとは違うステージのコペルニクスの転換とでもいうようなものが必要なのではないかと考えています。Waseda Vision 150には、13の革新戦略のひとつに「教職員の役割と評価の明確化」もあります。今後、こういうものをおして、自分たちが成長していけることを期待し、自分の発表を終わらせていただきます。ご清聴いただき誠にありがとうございました。

#### <質問>

質の評価について教えてください。私は民間企業の出身で、いろいろな観点から評価を受けます。人間の評価や質の評価等、様々な評価があり、非常に難しいものです。それに対し、エクステンションセンターの事業はどのような評価を受けているのでしょうか。

<回答>

評価のひとつとして、講座アンケートが上げられると思います。講座終了時に、受講生の方々にアンケートにご記入いただくという形でご意見をいただいています。また、職員については、人事考課という形でひとつの評価がなされています。ただし、センター事業の評価という点では具体的な取り組みはなく、これからの課題となっています。

---

**野原 佳名子** (のはら・かなこ)

早稲田大学エクステンションセンター事務長。

1987年早稲田大学第一文学部卒業。

政治経済学術院大学院担当課長等を経て2010年より現職。