

■日本におけるエンロールメント・マネジメントの展開（1）

概念と実践要件の整理



金 明 秀

（関西学院大学社会学部 准教授）

一 はじめに

このところ、エンロールメント・マネジメント（以下、EMと略）という言葉が耳にする機会が増えてきている。まだマイナーな言葉ではあるが、インターネットの自由語検索エンジン Google を例にとると、二〇〇六年十二月時点まではわずかに五十数件のヒット件数にすぎなかったものが、二〇〇七年四月時点で三百数件、二〇〇八年八月二二日時点で一七七〇件、この原稿を書いている二〇〇九年四月五日現在では四五九〇件と、指数関数気味に増加していることがわかる¹⁾。

ただし、急速に普及する言葉には定義の混乱がつきものである。EMについても、言葉としては見聞きするようになってきたが、どうにも意味を理解しにくい、という声を聞く。なるほど、「日本語では『学生支援』に相当する」という端的な

説明があると思えば、「徹底的に面倒見のよい学生サポートの意味だ」という意見もある。あるいは、「入学前から卒業後までの一貫した修学支援と学生支援の総称だ」という見解がある一方で、「実質的にはキャリア教育のことだ」とか、「要するに初年次教育のことだ」とか、はたまた「学生募集戦略のことだ」という意見もある。いずれもEMについてそれなりに妥当な解釈ではあるのだが、これだけ多様な解釈が成立するとなれば、馴染みのない人々には、きっと混乱していると思えないのではないだろうか。

EMという言葉が日本に輸入されてからすでに二十年近く経つが、普及期に入りつつあるこの段階で改めて概念整理しておくことは無意味ではないだろう。本稿は、全3回のシリーズで、EMという概念について詳しく述べていく予定である。

ところで、EMの概念整理をするとなれば、どうしてもE

M先進国』である米国での議論と実践を対象とせざるを得ない。だが、米国と日本とは、大学²をめぐる状況も大学組織の特性も異なるため、単純に概念を輸入しただけでは必ずしも直接的な参考にはならない面がある。そこで、第2回目以降は、できるだけ現代日本の大学において実際に応用する場面を念頭に置きながら説明を進めていく。その際、当然のことながら日本での具体例が必要となるが、主として私の前任校である京都光華女子大学での取り組みを紹介することで、理解を深める一助としたい。

二 米国のエンロールメント・マネジメント

(1) エンロールメント・マネジメントの定義

ここで、EMについて概念的に定義しておくとしよう。EMとは、「組織目標や教育理念を高次に達成することを目的として、マーケティング的手法を採り入れながら、組織内にある資源を統合的、効率的に動員する戦略を立案し、それに基づいて学内の業務を系統的に執り行う大学経営の手法」である。

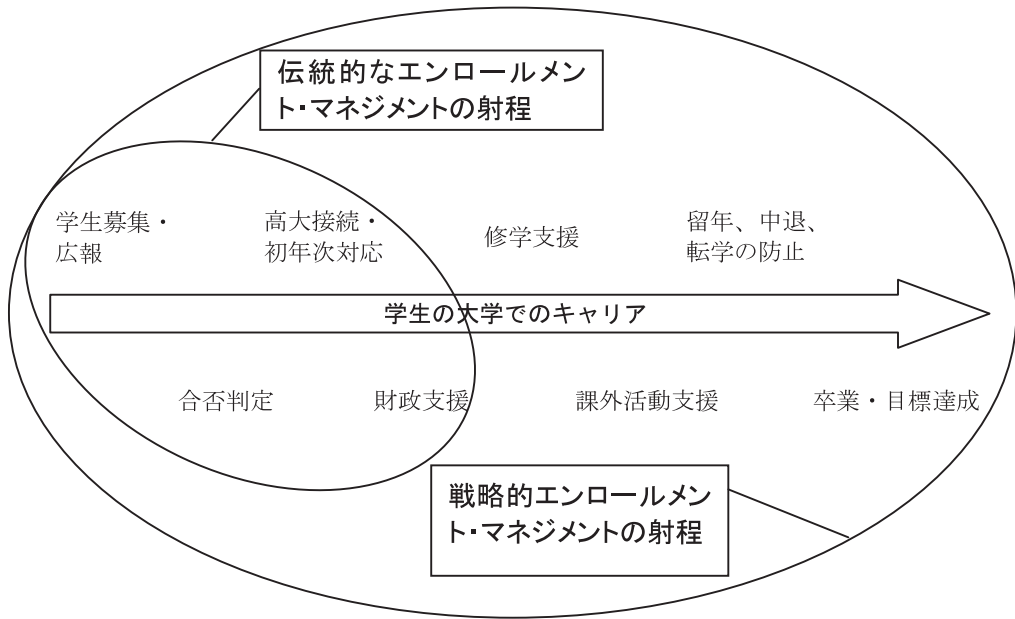
しかし、「組織目標」は大学によっても部署によっても異なる。具体的な取り組みとなるとあまりにも多様で、輪郭を描写しにくい。EMを概念的に定義するだけなら前述のように一言ですむが、操作的に定義しようとすると途端に難しくなる。冒頭に述べた「混乱」はそこに原因がある。

例えば、もつとも狭義に「エンロールメントⅡ入学」と解釈する大学では、EMはせいぜい学生募集、合否判定、初年次対応、財政支援の四部門における業務を系統的に実施することだと考えられている(図1の伝統的なEM)。この場合、組織目標は「多数の入学希望者の中から最適な学生を選抜し入学まで導き定着させること」である。

具体策としては、①入学希望者に大学が入学を望む学生像を提示する、②優秀な学生用に魅力的な奨学制度を設ける、③不安を抱えた学生や学力不足の学生のために丁寧なオリエンテーションを実施する、④一人暮らしの学生のために安全性の高い住居を用意し、生活管理についてのレクチャーを行う、⑤これらの取り組みを効果的に受験生にアピールするための広報を行う、以上すべての取り組みを組織横断的に実施する、といったことになる。

一方、「エンロールメントⅡ在学生」と広義に解釈する大学では、在学期間全体を通して修学支援を含めた様々なサポートを提供することによって、学力向上やリテンション(中退、転学の防止)率改善といった、より複雑で高度な組織目標が視野に入ってくる(図1の戦略的EM)。例えば、学力向上が主たる目標であれば、インセンティブとしてGPA上位学生向けのサービス(奨学金、表彰、ピアリーダーへの採用、等)を増やすとか、意欲のある学生向けに魅力的な学習機会(海外留学等)を提供するといった取り組みが考えられる。学生向けの支援だけでなく、より魅力的なカリキュラム

図1 エンロールメント・マネジメントの射程



を開発したり、より有能な教員を採用したり、学生サービスの業務効率を改善したりすることもテーマとなる。リテンション改善が主たる目標であれば、学業不振者への相談や修学指導を増強する、学生間の対人関係を改善するためにサークル活動や小集団での課外活動を奨励する、大学への愛着を高めるためにキャンパスの美的環境を整える、大学対抗戦へのチケットを配布する、といった取り組みが行われる。

このように、個々の取り組みは大学によって大きく異なっているため、具体策から帰納的にEMを理解するのはいささか難しい。とはいえ、抽象度の高い概念的定義だけで、EMという複雑な概念を理解することも困難であろう。

そこで、折衷案として、EMという概念を構成する重要な要件を述べておきたい。私の理解では、EMを成立させる要件が3つある。

①組織目標や教育理念を明確に設定し、その実現のために有効なあらゆる手段を動員すること、②しかし、単に「できることは何でもやる」ということでは非効率なので、調査データの分析に基づいて投資効率を精査した上で、動員した資源を戦略的に運用すること、③また、個々の施策をバラバラに運用するだけだと非効率なので、組織横断的に情報を共有し、それぞれの施策をリンクさせることで、シナジー効果を追求すること、である。なお、本節の冒頭に記述した概念的定義は、この3つの要件を反映させたものである。

(2) エンロールメント・マネジメントが必要とされた背景

EM概念をより正確に理解するために、米国においてEMが必要とされるようになった背景を簡単に紹介しておきたい。

EMの嚆矢は、一九七一年のボストン・カレッジにおいて物理学出身のジャック・マグワイヤ¹³⁾入試部長と財政学者出身のフランク・カンパネラ副学長が着手した改革だといわれている。高等教育の専門誌『ローラ・レビュー』（一九九一年）のインタビューに対して、マグワイヤはEM着手の理由を、「一九七〇年代初め、ボストン・カレッジは学生数の不足を主要因とする相当な財政危機にあった」ためだと答えている。

周知の通り、一九七〇～八〇年代のアメリカ合衆国といえ、急変する環境に適応できずに経営危機に陥る大学が増え、対抗策として大学間競争が激化した時代である。「急変する環境」とは、一九七〇年代の物価高、大口寄付金の減少、学生の低階層化による授業料値下げ圧力、そして八〇年代における「伝統的學生」（白人英語話者で中産階級出身の一八歳入学者）の減少、マイノリティ学生や社会人学生の増加、それに伴う一層の低階層化と低学力化などである。加えて、レーガン大統領が推進した新自由主義政策により教育予算が削減され、各種のランキング上の位置づけを上昇させるべく、経営的圧力を受けるようになったことも指摘しておくべきだろう。

この時期、経営危機と威信低下になんとか対抗しようと試行錯誤を繰り返す大学が多かった。その中で、いわば全米で初めてEMに着手したボストン・カレッジは、劇的なまでの業績改善に成功したのである。

理論的には、現代マーケティングの第一人者フィリップ・コトラーらによる著作を通じて、大学のような非営利組織に顧客中心主義的マーケティングを活用するアイデアは、七〇年代半ばにはすでに注目されるようになっていた。だが、ボストン・カレッジの劇的な成功は、大学におけるマーケティング戦略が理論だけでなく実践においても有効であることを証明したわけである。競争の激しくなった大学業界で注目されなかったはずはない。

一九八〇年代に入ると、マーケティング領域だけではなく教育学領域においてもEMに関心が高まり、フランク・R・ケメラーやドン・ホスラーをはしりとして、数々の著作が生まれている。そして、八〇年代半ばごろからEMを実践する大学が増え始め、九〇年代半ばまでにはすでに一般的なものになっていった。そして、現在に至るまで、規模と機能を拡張しながら発展を続けている。

以上を要約すると、EMは、経営的あるいは教育的課題に対応するために、大学組織がマーケティングの手法を導入しようとしたところから始まった、ということだ。EMとは、大学におけるマーケティングの高次の実践形態であるといつてよい。

三 大学におけるマーケティング

EMがマーケティングの実践形態である以上、EMについて理解するためには、大学におけるマーケティングを知るのが早道である。事実、EMに関するほとんどのガイドブックは、コトラーによる『非営利組織のマーケティング戦略』や『学校における戦略的マーケティング』を理論的基礎としている。また、EMの定義や説明の中に、「シナジー」「戦略的ブランニング」「組織分析」「リテンション」といった経営・ビジネス用語が頻用されることにも、マーケティングとの親和性があらわれている。

したがって、現代のマーケティングに不可欠な要素（顧客志向、調査、戦略的ブランニング、シナジー）に沿って、EMへの理解を深めていくことにしたい。

(1) 顧客志向

コトラーは、「マーケティング戦略の出発点は、正しいマーケティング志向をとることである」と述べている。ここでいう「正しいマーケティング志向」とは、ややラフに単純化すると「顧客志向」のことである。

顧客志向という点、日本では「お客様は神様です」（三波春夫）といった顧客絶対尊重の奉仕精神をイメージし、教育には必ずしもふさわしくないと判断する人も多いだろう。京都光華女子大学でも、導入提案がなされた当初は、「EMと

というのが寮に娯楽設備を完備するようなタイプのサービスだとしたら、そんなものはいらない」といった反対意見があった。

しかし、その種の奉仕精神は、少なくともコトラーの用語法によれば、顧客志向とは異なっている。コトラーによると、顧客志向を達成した大学には、以下の特性が指摘されるとい

う。

- (1) 組織が成功しない理由を、顧客の無知や意欲の欠如のせいにせず、つねに顧客（高校生、卒業生、在学生、家族、企業などの大学に関係するすべての人々）のニーズ、欲求、満足度を確かめようとする。

- (2) 調査を重要視している。
- (3) たった一つのマーケティング戦略で最多数のわかりきった市場セグメントをねらうのではなく、積極的に市場を細分化し、それぞれのセグメントに向けて戦略をたてようとする。

- (4) 他の大学はもとより、広義の「競争」相手のことをよく調査している。

- (5) “無知な顧客”を教育して売り込もうとするのではなく、顧客のニーズと欲求にこたえられるマーケティング・ミックスを開発しようとする。

このリストにおいて、奉仕精神をあらわす接客姿勢は重要

な特性には数えられていない。学校のような非営利組織においては、ターゲット市場の目の欲求に近視眼的にこたえようとすると姿勢は、けっして顧客志向とはいえないのである⁴⁾。むしろ重要なのは、顧客がどのような奉仕を望んでいるかを可能なかぎり精緻に把握しようとする態度(1)〜(3)であり、また、競争相手をにらみながら商品の改良を試みる冷徹な批評眼(4)〜(5)である。つまり、顧客中心のマーケティング志向は、徹底した実証主義と合理主義によって特徴付けられていなければならないということだ。その意味で、後述する組織分析が重要となる。

(2) 組織分析 (Institutional Research)

顧客志向が組織の中に浸透すると、マーケティングの次のステップは、「実際にマーケティングを行うための『体系的なプロセス』を構築することである」という。ここでいう「体系的なプロセス」とは、「組織分析(以下、IRと略)」や市場調査等の実証的な知見に基づき、いわゆる「戦略的プランニング」を立案し、実行することをいう。

ことがマーケティングであれ、軍事であれ、何らかの戦略——特定の目標達成のために資源を効果的に運用する計画——を構築しようとするなら、その大前提として、どのような資源運用が効果的であるかを判断するための材料がなければならぬ。その材料とは、マーケティングの場合、①組織のデータと分析、②外部環境のデータと分析である。

この二つはどちらも重要であるが、あえて比較するならば、大学のマーケティングの場合、外部環境の分析より組織の分析の重要性のほうが大きい。なぜなら、一般的な企業組織においては「顧客」がもつとも重要な外部環境となるが、大学の場合、「顧客」の主要部分(在学生)は組織の構成員でもあるからである。在学生の学習成果や満足度が、そのまま組織が保有する資源の魅力を測る指標となることを考えても、学生が組織の内部資源でもあることは自明であろう。

IRとは何かという説明については、本誌でも最近詳しい説明が掲載されたばかりであるため省略する。代わりに、リンドクイストの記述を紹介しておくことにしたい。彼女は、IRの専門学会に所属する会員を対象とした時系列調査データ等の分析から、IRの業務内容を以下のようにまとめている [Lindquist 1999:50]。

「IR分析家は以下の業務を行ってきた。すなわち、①リテンションのための調査、②エンロールメント・マネジメント⁵⁾、③データの管理と情報システムの運営、④政策と予算の分析、⑤教育課程の批評、⑥同業者との切磋琢磨、⑦Factbookの製作、⑧研究の設計と分析、⑨教員の分析である。一九九〇年代に新たに付け加わった業務として、⑩戦略的プランニング、⑪TQM(総合的品質管理)、⑫学生の教育成果のアセスメント、⑬組織の教育効果のアセスメント、⑭情報技術の研究と導入がある。」「見出し数字は引用者が補った」

(3) シナジー

IRのレポートが提出されると、次はその結果を踏まえて戦略的プランを構築していくことになる。しかし、戦略的プランニング(ないし戦略的マネジメント)を詳細に紹介することは明らかに本稿のテーマを逸脱するため、詳しい紹介はマーケティングの専門書に譲ることにしたい。ここでは、戦略的プランニングの際に重要な課題となるシナジーに限定して説明を進めていく。

組織間で業務内容を調整したり、連携したりすることによって、組織単独で業務を行うとき以上の成果が挙がる現象を、ビジネス用語で「シナジー synergy」という。日常用語でいう「相乗効果 multiplier effect」のことであり、アカデミアにおいて好まれる「創発性 emergence」とも相同の意味だと考えてよい。

前出のマグワイヤは、EMの本質を「行われてきたすべての種類の物事のシナジー」であると語り、「多くの職務機能を真に連結し、同調させることこそ、エンロールメント・マネジメントを成功させる」のだと繰り返し強調する。そのため彼らが努力したのは、組織横断的、職務横断的な意思疎通の努力であったという。

ありがちな事例をひとつ挙げて考えてみよう。

A「退学率抑制のために、上回生のピアリーダーを十名雇用する」

B「ピアリーダーは成績上位者から選抜し、十分なインセン

ティブを与える」

C「ピアリーダーには二十時間の研修と毎週の会議への出席を義務付ける」

D「ピアリーダー研修を担当する教職員には相応のインセンティブを与える」

ピアリーダーに関してこれら4つの施策があるとしよう。それぞれ密接に関連してはいるが、別々の目的と権限を持つため、日本の大学では別々の部署が所管することも多い施策である。

施策Aの投資効率を単独で判断するならば、十名分の人件費が退学者の減少によって得られる利益を下回っていればよいということになる。

しかし、施策Bによって在学生全体のGPAが上昇し、大生全体の威信と入試難易度が上昇すれば、その分の経営的メリットが生じる。AとBを連動させて投資効率を検討すれば、人件費を増額することができるかもしれない。インセンティブが魅力的であれば、さらにGPAが改善する好循環も期待できる。

施策Cでは、ピアリーダー自身の成長をはかることができる。有能な人材の輩出は長期的な経営メリットに繋がる上、下級生に理想的な学生モデルを提示することによる短期的な教育効果も無視できない。

施策Dは研修を企画、実施する教職員の力量改善に繋がることが知られている。担当教職員のパフォーマンス向上だけ

を判断材料とするなら、それに見合うインセンティブはあまり魅力的なものにはならないと思われるが、AとCの経営メリットと連動させて考慮すれば、相応のモラルを引き出す内容に設定することができるであろう。

この事例（に限らず、EMの取り組み）において重要なことは、組織横断的に情報を共有し、複数の施策をリンクさせることで、個々の施策を単独で実施したときよりも効果の拡大を狙うことである。

EMの定義の節で言及したいくつかの取り組みについても、個々の施策としては日本でもすでに実施済みの大学は少なくない。しかし、個々の施策はいくらたくさんあっても、バラバラに実施しているだけでは、その総称をEMと呼ぶこととはない。戦略的プランニングの過程で、セクシヨナリズムの克服、関連する業務の調整と連携等によるシナジーをどこまで追求できるかが、EMの要諦なのである。

ところで、シナジーと口にするのは簡単だが、大学のよきな官僚制的組織でそれを実現するのはさほど容易なことではない。縦割りの組織の中でシナジーを追求するためには、2つの抜本的な組織運営改革が要件となる。第一に、異なる部署が所管する資源（成績や退学の情報、予算、職員による学生指導のスキル、教員の協力、等）を幅広く動員すること。

第二に、IRにより投資効率を精査した上で、動員した資源を戦略的に運用する判断を誰かが担うこと、である。これにシナジーの追求を加えたものが、前述した「EMを成立させ

る3要件」ということになる。

四 おわりに

今回はシリーズ第1回として、米国における議論をもとに、主として概念的なレベルからEMについて整理を試みた。次回は、米国でのEMの課題を指摘した上で、日本の大学がEMを導入する場合の課題と可能性について言及する。最後の第3回では、京都光華女子大学での実践例（個別対応教育モデルとEMを実践的融合）を具体的に紹介する予定である。

【文献】

- ANDREASEN, Alan R. and KOTLER, Philip, 2007, Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 7th Edition, Prentice-Hall. (＝フイリップ・コトラー＋アラン・マンドリーゼン著、井関利明監訳・新日本監査法人公会計本部翻訳『非営利組織のマーケティング戦略』第6版』第一法規、二〇〇五年)
- KOTLER, Philip, FOX, Karen A., 1985 [1995], Strategic Marketing for Educational Institutions, Prentice-Hall. (＝フイリップ・コトラー著、水口健次訳『学校におけるマーケティング戦略』蒼林社出版、一九八九年)

The Lawlor Review, 1998, "A Periodic Review of Ideas and Issues in Educational Marketing: Interview with Jack Maguire," The

Lawlor Review, Vol. 6, No. 3, The Lawlor Group.

LINDQUIST, Sarah B., 1999, "A Profile of Institutional Researchers from AIR National Membership Surveys," *New Directions for Institutional Research*, no. 104, Jossey-Bass.

レイ・マーストン『個性的大学になる 学生獲得戦略 エンロールメント・マネジメントのすすめ』C. S. L. 学習評価研究所、一九九一年

【註】

(1) 「エンロールメント」と「マネジメント」の2語をキーワードとした検索結果である。なお、検索エンジンのヒット件数は、そのまま検索語の普及程度を示すものではない。ヒットしたウェブページの内容が、検索語の内容と論理的に一致するとはかぎらないし、しかも、検索エンジンに調整が加えられることによって、ネット上のウェブページ情報に一切の変化がなくなるとも、ヒット数が変化しうるためである。あくまで、EMという言葉の普及程度を推し量る参考資料の一つとして提示したものとご理解いただきたい。

(2) 本稿で「大学」というとき、短期大学、高等専門学校等を含めた高等教育機関全般を指す。

(3) 現在は大学を対象とするコンサルティング会社マグワイヤ・アソシエーツの会長。会長としては「JackではなくJohn」と公称しているため、検索の際は注意のこと。

(4) 日本では、EMは「丁寧で面倒見がよい教育」という意味だと紹介されることが多いようだ。たしかに、EMの進んだ大学ほど「丁寧で面倒見がよい教育」を実践している傾向はあるし、学生や保護者に直接的に提供するサービスに限定すれば、そういう理解で間違いはない。京都光華女子大学でも、外部向けの広報には同種の説明がなされている。

しかし、米国における多くの文献が強調するように、EMというのは個々の支援策の総称ではなく、組織運営のための概念である。組織運営の立場からいえば、「丁寧で面倒見がよい教育」というのは、学生の満足度向上や、その前提となる学習環境の充実を推し進めた結果としてそうなっているのであって、EMそのものではない。言い換えると、学生への丁寧な対応は、マーケティング・ミックスの一要素ではあるが、マーケティングそのものではないということだ。「丁寧で面倒見がよい教育」だけでEMの本質を説明しようとするのは不適切なのである。

(5) この文脈では、学生募集と財政支援の業務(図1の「伝統的EM」)に限定してエンロールメント・マネジメントという言葉が用いられていると思われる。