

新たな同窓生戦略の構築 ～エンロールメント・マネジメントの一環として～

川瀬 達也

はじめに

大学間の競争が過熱している。その背景となる大学を取り巻く環境は、18歳人口の減少と高等教育政策の規制緩和等により急速に変化している。志願者のほとんどが大学へ入学し得るようになった今日は、大学全入時代と言われるようになり、大学経営は「学生の確保（学籍維持を含め）」や「教育の質の向上」、「多様化する学生への対応」など複雑で難解な課題を抱えている。

これらの大学を取り巻く環境変化に対応すべく、大学では学部の新設・改組、SD・FD、ブランディング戦略などあらゆる改革を推進している。しかしながら今日の大学の改革は、必ずしも社会のニーズに対応しているとは言えず、2009年度に定員割れとなった4年制の私立大学は570校の46.5%に上り265校となったのである。

今日のこの大学環境と同じような苦境を、1980年代アメリカの大学において脱した事例がある。当時のアメリカの大学では、18歳人口の減少をはじめとする厳しい環境変化に対し、その危機を乗り切る経営戦略の策定手法とし

て、マーケティングを取り入れたのである。

ボストン・カレッジにおいて取り入れたこのマーケティングは、活発に調査研究がなされて学生支援に変化がもたらされたのである。その学生支援こそが「エンrollment・マネジメント」であり、1人の学生に焦点を当て、その学生が当該の大学に興味を持った瞬間から始まり、入学、在学、卒業の後一生涯までを一貫してサポートする総合的な学生支援である。

そして、このエンrollment・マネジメントが30年程の時を経て、今日の社会環境の変化に合わせて超越した新理論「EM=C²」へと発展したのである。従来のエンrollment・マネジメントは大学機関・教育機関だけを対象としたものであったのに対し、新理論は社会を対象に展開するのである。

本稿では、この新理論に基づき大学を長期的な発展に導くためには、同窓生が重要なパートナー的存在になり得ると考え、新たな同窓生戦略の考察をする。様々な大学のステークホルダーの中から同窓生に着眼したのには理由がある。考え方はシンプルである。それは「同窓生は財産である」ということである。その背景には第1に「同窓生の潜在的な力を、大学は借りることになる」という考えがある。そして第2に「大学のミッションに基づく教育を受けた同窓生は、ミッションを体現したそのもの」であり、換言すれば「同窓生＝大学のミッション（同窓生を見れば、大学のミッションが分かる）」という考えである。

同窓生の潜在的な力を引き出して、新たな同窓生戦略の将来性を次の構成で研究し提言を試みる。

第1章では、大学経営において同窓生は「財産」であることを明らかにする。「18歳人口の変化」、「高等教育政策の変化」から大学を取り巻く環境を整理し、多様なステークホルダーの中でも、同窓生が如何なる点から大学経営のキーワードとなるのかをまとめる。

第2章では、今日行なわれている同窓生に対する取り組み内容を概観し、「同窓生は財産である」といった考えと現在の同窓生に対する取組との乖離を明らかにする。ここで明らかになった問題点を改善し、同窓生の潜在的な

力をどのように活かすかを導く「マーケティング」の必要性とポイントを整理し、大学におけるマーケティング導入の便益・意義効果をまとめる。

第3章では、1970年代にジョン・マグワイアによって構築されたエンrollment・マネジメントの概要の理解を深め、さらに、21世紀を迎え発展したエンrollment・マネジメントの新たな理論である「EM=C² (Enrollment Management = Community of Communities)」について考察を深めることを試み、従来のエンrollment・マネジメントとの違いを整理し、改良されたポイントを明らかにする。

第4章では、「EM=C²」の中心概念である「社会 (Communities) との繋がり」の対象として同窓生を取り上げ、新たな同窓生戦略を考察する。そこから導き出される将来性についてポイントを提言し、それらを機能させる経営体制について述べ、結論とする。

第1章 なぜ今、同窓生が重要か

大学を取り巻く環境はこれまでに無い「競争」と「淘汰」の厳しい状況を迎えている。マクロな視点から見れば、その背景には大きな要因の1つとして、言うまでもなく18歳人口の減少がある。しかし、要因は複雑であり、その他にも1991年の「大学設置基準」の改正に代表される高等教育政策の変化やグローバル化による環境の変化などがある。

一方でミクロな視点においては、大学を取り巻く環境はどのように変化したのであろうか。本稿で着目したのは大学とステークホルダー¹⁾との“関わり”の変化である。大学ごとの事情や状況によってステークホルダーの優先順位は異なるが、総じてこのステークホルダーとの関わりは大学を取り巻く環境変化の影響を受ける。「競争」と「淘汰」といった言葉で表現される今日の大学経営においては、これらステークホルダーとの関係をどのように認識し、すばやく環境変化を捉え、将来を見据えたマネジメントをするかによっ

て、大学の浮沈がかかっているといっても過言ではない。本章では、様々なステークホルダーの中から、同窓生が近い将来に大学経営のキーワードとなるという認識に立ち、如何に重要な存在であるのかを具体的に提言することを試みる。

1-1 私立大学を取り巻く環境の変化

(1) 18歳人口の減少と大学数の増加

今日の高等教育が「全入時代」と言われる背景を理解するために、1980年まで遡り18歳人口の変化と大学数の変化を考察する。1980年以降の18歳人口の推移は1985年度に一旦減少に転じるが年々増加傾向にあり、1992年度には205万人に達する。これに合わせる様に4年制大学の設置校数を見ると1980年度には446校であったが、1992年度には523校にまで増加し、僅か12年で77校が開校されている。

しかしながら一貫して増加傾向を辿ってきた18歳人口は、一転して1992年度以降から減少傾向となる。大学受験生の数がピークであった1992年度の205万人に比べて、今日は121万人となった。約85万人も減少しているにも拘らず4年制大学数は、増え続け250校²⁾増加している。

よって、4年制大学の定員増加は続いており、志願者数に対する入学受入規模の割合（収容率）は91%³⁾に達しており、希望者のほとんどが4年制大学へ進学できる状況となっている。

また、4年制大学への進学率が2009年4月、初めて50%⁴⁾を超え、今日の大学教育環境は、アメリカの社会学者であるマーチン・トロウの定義するユニバーサル・アクセス段階⁵⁾にある。本来、マーチン・トロウの定義するユニバーサル・アクセス段階とは、「時間や場所の制約を越えて普遍的に高等教育が普及している段階」を意味するが、今日においては、結果として「どのようなタイプ（学力、年齢、価値観）の学生も受け入れる状態」を表している。よって、基礎学力の不足した学生や目的意識の希薄な学生を受け入れざるを得ない状態であり、これまでの授業内容や教育レベルを保つことが困難

となる「教育の質」の問題となる。この問題は2008年の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」の中で述べられている「学習成果」⁶⁾に関する問題意識である。

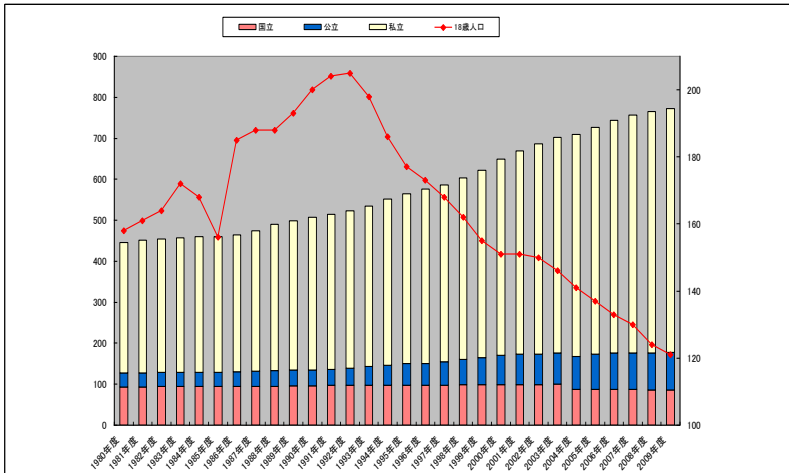
これらのことから大学へは入学しやすくなり、大学入試がもはや「選抜」としての機能を果たさない状況であることを表している。

また別の尺度からも今日の大学環境の厳しさを知ることができる。日本私立学校振興・共済事業団の調べによると2009年度に定員割れ（定員充足率100%未満）を起こした私立大学は、570大学中265大学であり46.5%を占めている。この定員割れは大学受験生の数がピークであった1992年度以降から1998年度までは僅か5.0%前後を推移していたが、1999年度に10%を超えて19.8%に跳ね上がる。その後2000年度に約30%と増加し2005年度までは横ばいであったが、2006年度には急増して40%を超えて増加傾向が続いている。

以上のように大学間の競争が過熱化する中で、入学試験制度が「選抜」の機能を果たさなくなったことや、基礎学力の不足した学生や目的意識の希薄な学生を受け入れざるを得ない状態が意味することは、リテンション（在籍維持）の問題と深く関わっていることに留意する必要がある。

視点を変えれば中途退学者の増加は、収入のほとんどを学費に依存する私立大学にとって財政面においても深刻な問題なのである。

グラフ 1 18歳人口と大学数の推移（1980年度～2009年度）



（学校基本調査をもとに筆者作）

（2） 高等教育政策の変化

1987年に内閣府直属の臨時教育審議会⁷⁾が最終答申を出し、大学審議会が設立され、1990年代に入り様々な答申が出される。当時、文部官僚であり後に文部科学大臣となった遠山教子氏によれば、大学審議会における大学改革の運営手法は、①大学を戦前のように画一的な概念で理解するのではなく、多様な大学像を許容し、これを保証するために規制緩和を進めることとしている、②その反面、各大学が自らの選択と実行で、責任を持って自主的に質的向上に努めることを求め、そのための環境整備を提言した。③大学院の質量両面にわたる飛躍的な充実である（遠山 2004：159-160）、と自由競争主義に基づく大学改革の始まりであることを述べている。

大学審議会は1990年代に入り様々な答申を出し、1991年には「大学教育の改善について」と題した答申において大学教育の大綱化が行なわれた。これにより一般教育課程の解体と教養部が姿を消すこととなる。また、設置基準を中心に運用の緩和が成され、「個性化・高度化・活性化」というキーワー

ドを用いて競争原理が導入されたのである。

また、この時期には18歳人口のピークを迎え、進学率を下げないことを狙いとして、大学に臨時的な定員増を認めることとした「臨時定員増」が行なわれた。この措置は、1999年度をもって終息するはずであったが、これまで定員抑制策をとってきた文部科学省は、これを機に臨時定員の2分の1については恒常的定員と認めることと成ったのである。これは大きなインパクトであり、一方で、高等教育に対して文部科学省の政策的な手段の弱体化を表すこととなったのである。

1990年代からの大学改革においては、私立学校法改正に伴う設置認可制度の弾力化や財務情報や事業報告書の公開の義務付け、認証評価機関による第三者評価の義務付け⁸⁾、2001年「遠山プラン」の1つの柱として「21世紀COE」⁹⁾や「特色ある大学教育支援プログラム」などによる競争的資金分配が加速するなど、今日に至るまで大学改革の最中である。

大学設置基準大綱化以降の大学経営は市場原理に基づく競争環境であり、私立大学は建学の精神からなる教育のミッションを明確に打ち出すことが肝要である。全学的に情報開示や危機意識を共有することが重要となり、そして、迅速な経営判断のもとで戦略を打ち立て、現状に即した戦略と組織の構築が伴ったマネジメントの遂行が求められている。

(3) マーケット規模の予測（出生数から）

上述のような複雑な変化の中にある大学は、現状の変化に対応することに集中しているようであるが、長期的な発展を目指すためには将来予測が非常に重要である。大学の市場は人口の推移に大きく依存することから、将来予測のヒントとして出生数からマーケット規模を予測することが可能である。

2009年度8月発表の文部科学省「学校基本調査」によると、大学入学者数は60万9千人のうち94.0%が同年3月に高等学校を卒業した新規卒業生¹⁰⁾であることが分かる。つまり、日本の大学への進学者・志願者は18歳人口の増減と密接な関係があるといえる。こうした視点から、18歳人口の推移を掴

むことで大学入学者のマーケット規模の変動を予測することができる。

今後の18歳人口は、約10年程度は120万人前後で横ばいとなるが、再び減少に転じる。2009年度の出生数（推計）は107万人である。しかし、日本の将来推計人口による調査結果¹¹⁾からは3年後の2012年度以降の出生数（推計）は80万人代へとさらに減少が加速する。この結果から2012年度生まれの子供が18歳となる20年後の18歳人口は、90万人を切るということが推測される。留学生30万人計画¹²⁾などの取り組みやグローバル化が進み、海外からの留学生の増加も見込まれるであろうが、多様化且つ複雑になり大学経営が難しくなることは間違いないであろう。

1-2 同窓生は大学の「財産」である

（1）同窓生の潜在的な力（resource）

先述したように、約20年後には18歳人口が90万人にまで減少し伝統的な受験生が確保できない状況において、学生獲得の方向性として同窓生を中心とした社会人学生に向かうであろうことが推測される。如何に多くの同窓生を母校へと呼び戻すことができるかが、大学の学生募集マーケットにおいて重要な鍵となるのである。また、同窓生は在学生の就職活動の良き支援者となる可能性もある。そして、愛校心や帰属意識の高い同窓生は、資金提供者として大学の財政を支える存在にもなり得るのである。

あるアメリカの大学において同窓生が大学を救ったという、次のような話を耳にした。アメリカの大学経営が破綻する最も一般的な過程は、①認証評価が認められない、②国の補助金や奨学金などの助成がストップする、③学生募集停止、④経営破綻、の流れを辿る。この流れを止め、大学経営を立ち直らせた主人公が同窓生である。認証評価が認められず助成がストップして財政的に危機を迎えた大学のために、母校に誇りを持ち母校の存続を願い、同窓生が自ら行動を起こし、寄付募集を行い財政面から支えたのである。

大学という組織に対して、同窓生がどのように貢献する可能性があるのか、同窓生から得られる resource を次の表1として分類しまとめた。

表1 同窓生の潜在的な力 (resource)

関わりの分類	同窓生から得られるリソース		
経営	社会経験豊富な人材を活用		
	理事	評議員	教員・職員・非常勤講師など
支援(広報)	人材を活用		
	社会での活躍を広報として ホームページなど		親戚や友人への リクルートメント
支援(教育)	人脈の活用		
	インターンシップ受入の架け橋 寄附講座(自校教育)		産学連携研究の架け橋
支援(就職)	情報の活用(提供)		
	求人情報	企業情報、仕事内容 などの情報	業界動向情報
	人脈の活用		
	勤め先の経 営者・採用 担当者との 架け橋	取引先企業の経 営者・採用担当者と の架け橋	OB・OG訪問 の受入
顧客	社会人学生	リカレント教育	
寄付	大口寄付		年次寄付・常時募金
	周年記念募金		教育活動募金・奨学金制度

(筆者作)

この様に同窓生は、大学を支える多様な潜在的な力 (resource) を持つ重

要なステークホルダーである。

また、視点を変えれば同窓生とは、大学の教育及び学生支援サービスの消費者であり、卒業後にはそれぞれの進路先や身を置く社会において、学習成果を確認し大学の評価者となる。つまり、同窓生の大学に対する評価やクレームは大学経営の行方を左右するといっても過言ではない。大学に対する評価や不満、ニーズなどを調査・分析・研究することは、今後の大学において非常に重要であると考ええる。

換言すれば、大学の実情や特徴と社会のニーズや仕組みをよく知る同窓生は、経営において有力なパートナーとなるのである。

2009年7月1日に開かれた『イエール大学・早稲田大学校友シンポジウム—卒業生ネットワークとコミュニケーション—』において、イエール大学学長のリチャード レヴィン氏は、「同窓生は大学にとって重要なパートナーである、大学は今日に至るまで、あまりにも同窓生に対する関心が希薄であったことを反省する必要がある」と述べている。

同窓生という resource を有効に活用し、同窓生と共に大学改革を進めることが、この「競争」と「淘汰」の厳しい環境である今こそ重要となり、同窓生に着目することから改革のヒントを得られると考える。この様な点から大学にとって同窓生は重要なステークホルダーであると認識し、どのように同窓生との良い関係性を構築し、大学と繋がり続けることができるのかを真剣に考える必要がある。

（2） 同窓生＝大学のミッション

先述のように、卒業生は大学を支える多様な潜在的な力（resource）を持つ重要なステークホルダーである。しかし、これまで大学は、卒業したと同時に同窓生に対する意識は途切れ、同窓会組織との繋がりも希薄となり、関係性が弱体化している。

一方、アメリカのある大学で「大学と同窓生との関わり」を表した次のような話を耳にしたことがある。

アドミッションオフィスに受験生とその両親が訪れた。その際に「この大学のミッションはどのようなものですか」との質問に対し、アドミッションオフィサーは「卒業生を見てほしい、卒業生は大学のミッションを体現した結果ですから・・・。」と答え、莫大な名簿データから受験生の望む条件に合わせて同窓生を紹介したという話である。

これは大学と同窓生の繋がりを表している分かりやすいエピソードである。大学教育活動の全てはミッションの下で統合され、ミッションがその原動力である。つまり、大学はミッションに基づいて教育が施され、それらを教員、職員、理事会が支え運営している。言及すれば、教員、職員、理事会がそれぞれの役割を担い一丸となって教育を体現したものは、まさに同窓生である。

よって、大学経営において重要なステークホルダーとなる「同窓生」を次のように定義する。

「大学のミッションに基づく教育を受けた同窓生は、ミッションを体現したものである。」

つまり、同窓生を見れば、その大学の教育の成果が分かるのである。何よりも母校に誇りを持ちイキイキと実社会で活躍する同窓生は、自らが広告塔となり社会にインパクトを与え、大学のブランドを築き上げることに貢献する。それがひいては大学の社会的評価に良い影響を与えることに繋がるのである。

日本において約20年後には18歳人口が90万人を切ることは出生数から見て明らかであり、伝統的な受験生以外のマーケットの開拓や、その他同窓生

の resource 活用が必須となるであろう。同窓生の力を借りる時代は近い将来に必ず訪れると考える。同窓生は非常に重要なステークホルダーである。

大学は一刻も早く「大学のミッションに基づく教育を受けた同窓生は、ミッションを体現したものである」ことを認識し、同窓生との生涯に亘る関係構築に向けて取り組むことが要請されるのである。

第2章 同窓生戦略とは

前章では、大学を取り巻く環境の変化とその要因、そして、これまであまりにも無関心であった同窓生の潜在的な力（resource）を確かめながら、同窓生は重要なステークホルダーであることを確認してきた。今後の大学経営においては、「大学のミッションに基づく教育を受けた同窓生は、ミッションを体現したものである。」ことを一刻も早く認識し、同窓生との関わり方を見直す必要がある。

第2章においては、従来の同窓生に対する取り組みを概観し、それらを基に今日の同窓生戦略が、如何に「同窓生は財産である」といった考えと乖離をしているのかを明らかにすることを試みる。

そして、同窓生とパートナーシップを構築・維持するためには、大学におけるマーケティングの導入が必要となる。そのマーケティングの概念をまとめ、大学にとって同窓生戦略がどのような便益・意義・効果をもたらすのかを考察する。

2-1 同窓生に対する取り組みの現状

同窓生に対する取り組みについて、アンケート調査を実施した。アンケート調査は、次の2点を狙いとして行なった。1点目は「大学経営（事業計画）において同窓生に対する取り組みは意識されているか」、そして2点目は「同窓生に対する取り組みは、どのようなものか」、これらの確認を試みたもの

である。

アンケート調査の方法 (資料集参照)

①調査項目

同窓生を対象とした事業計画があるか／同窓生を対象としたサービス提供する専門の組織を持っているか／運営するスタッフ構成／主な取り組み内容と程度／今後取り組んでいきたい内容や関心の高い取り組み／寄付金の募集活動について／寄付の目的や用途の情報公開について／等

②調査時期 2009年8月27日から10月13日

③調査対象 サンプルサイズ69大学

桜美林大学大学院 大学アドミニストレーション研究科
大学アドミニストレーション専攻(通信教育課程)の修了生及び在学生の所属する大学勤務者と筆者の勤務校の加盟する大学職業指導研究会 加盟大学の勤務者を対象にアンケート協力を依頼し、調査を実施する。

④調査の結果

同窓生に対する取り組み実態調査報告書の中から特に「同窓生を対象とした事業計画があるか／同窓生を対象としたサービス提供する組織を持っているか」に着目して、アンケート調査から抽出されたデータの特徴を整理する。

(1) 大学経営者層の意識

同窓生に対する取り組みの現状を把握するうえでは、大学経営者層における同窓生に対する意識を確認することが肝要であろう。そこで、アンケートの設問「貴学の事業計画に、同窓生を対象とした項目がありますか」の回答

を基に確認を行なった。その結果は、僅か 30.8%の大学でしか「項目あり」の回答はなく、約 70%の大学において、事業計画の中で同窓生を意識した項目がないことが確認できた。また、「事業計画の項目有り」の回答の具体的な内容は、「同窓会組織の体制見直し」、「同窓会組織等との連携強化」等が挙げられるが、「項目あり」と回答した大学の内 80.0%が「ホームカミングデイの実施」であることが明らかになった。詳細な内容は明らかではないが、十分な同窓生戦略であるのか違和感を覚える。

また同時に組織体制についても分析を試みる。事業計画を推進するうえで、その実行部隊となる組織体制は経営層の意思決定の表れであると考えたのである。

アンケート結果からは、事業計画に同窓生の項目を有する 30.8%の大学においては、同窓生を対象とする専門の窓口を持っている割合は 57.1%であり、専門ではないが兼務する部署を含めると 100%となることが確認できた。

また、事業計画に項目を持たない約 70%の大学においては、兼務する部署すらない大学が 44.4%となっていることが確認できた。残念ながら日本の大学における同窓生に対する意識、中でも本稿において論じる「同窓生は財産である」といった意識を持った大学は、極僅かであることの裏づけとなったと考える。

（２） 同窓生に対する取り組みの分類

「同窓生を対象としたサービスの有無・程度・内容」などの調査結果からは、同窓生に対してどのような取り組みがなされているのか確認を行う。

ここではアンケート結果を基に、取り組み内容と組織体制別に（専門部署あり／兼務またはプロジェクト）表 2 にまとめた。最も回答の多かった同窓会に対する取り組みは、項目「同窓会の助成」であり専門部署を持つ大学と兼務あるいはプロジェクトを持つ 48 大学のうち、25 大学で実施され 52%であった。次に回答の多かったのは、24 大学で実施され 50%で「ホームカミングデイの開催」と「連絡先等の追跡調査の実施」が同数であった。後は順に

「同窓会誌の発行」(23 大学)、「同窓会の開催」(23 大学)、「卒業生のネットワーク作り」(18 大学)、次に同窓生による在学生支援である「奨学金」(16 大学)、また近年の人材の流動化や景気後退の影響もあってか「転職支援」が11 大学で実施されている。

次の表2から、組織体制による特徴が確認できた。同窓生を対象とする専門部署を持つ大学の取り組み項目は、「サービス内容」、「イベント内容」、「同窓生データ管理・運営」、「同窓生による在学生支援」のいずれも、大半が高い確率でバランスよく同窓会組織と連携を図り取り組まれている。しかし、専門部署を持たない29 大学では「サービス内容」の項目は「同窓会誌の発行」と「同窓会開催の助成」を除き同窓生組織との連携は皆無である。

表2 同窓生に対する取り組み(複数回答可)と組織体制の関連

質問項目	組織体制				合計 ①+③
	専門部署あり (有効回答数:19 大学)		兼務、またはプロジェクト (有効回答数:29 大学)		
	①大学で 実施	②同窓生組織と 連携して実施	③大学 で実施	④同窓生組織 と連携して実施	
サービス内容					
同窓会誌の発行	14	13	9	5	23
同窓会開催の助成	11	11	14	11	25
Net ID を支給	8	6	0	0	8
E ラーニング	0	0	0	0	0
同窓生検索サービス	0	0	2	0	2
大学クレジットの申込みと利用	4	4	0	0	4
大学グッズの購入	7	4	2	0	9
教育プログラム	7	2	0	0	7
施設などの優待利用	6	4	2	0	8
転職支援	4	4	7	0	11
職業カウンセリング	2	2	3	0	5
ワークショップ	0	0	1	0	1

イベント内容					
ホームカミングデイの開催	13	7	11	7	24
同窓会の開催	10	7	13	8	23
卒業生間のネットワーク作り	9	9	9	7	18
同窓生データ管理・運用					
連絡先等の追跡調査の実施	15	8	9	3	24
職業に関する追跡調査の実施	6	4	1	1	7
同窓生の情報を活かし、入試・広報に活用している	8	7	0	0	8
同窓生の情報を活かし、カリキュラム改革に活用している	3	3	0	0	3
同窓生による在学生支援					
入学サポート	4	2	4	2	8
奨学金	8	6	8	7	16
キャリア支援	8	2	2	2	10
寄附講座、自校教育	4	4	0	0	4

N=69 筆者作

（3） 従来の取り組みにおける課題

従来の取り組み内容を概観し、1章で定義した「同窓生は財産である」との考え方との乖離を明らかにする。

まず第1に、大学経営者層の意識である。事業計画に同窓生に関する項目を持たないと回答した大学が約70%の48大学あり、その48大学のうち同窓生対応の窓口がない（兼務も含めて）大学が21大学存在した。

この調査結果から70%の大学においては、入学前から学生を重要なステークホルダーとして熱心に関わって来たにもかかわらず、卒業と同時に同窓生となった途端に、これまでの関わりが一変して無関心な関わり方になっていることが明らかになったのである。この状況から、「大学のミッションに基づく教育を受けた同窓生は、ミッションを体現したものである」といった理解はほとんどない状況であることが推察される。まずは経営層へ、同窓生の

切さを提言することが求められる。

第2に、同窓生に対する教育プログラムの提供については、調査した69大学中7大学のみで実施され、「Eラーニング」については0であった。「同窓会」や「ホームカミングデイ」の開催は熱心に取り組まれているが、これらは主に同窓生間のコミュニケーション機会であり、大学と同窓生のコミュニケーション機会となる教育プログラムの提供などが成されていないことになる。

第3に、後の第3章で論じるが、新たな同窓生戦略を実現に導くエンrollment・マネジメントには、「同窓生のデータの集積」や一人ひとりとのコミュニケーションを実現するための「ICT (Information and Communication Technology) の充実」がキーワードであるが、このアンケート調査からは「Net ID」の支給は8大学のみであり、これら情報技術の導入はまだまだ遅れていることなども伺える。

以上の3点が、アンケート結果から明らかになった課題である。

2-2 大学マーケティングの必要性

同窓生は「財産」である。この財産を大学運営に活かすことができるかどうかによって、大学の将来を変える可能性を秘めていると考える。

今日まで希薄であった同窓生との繋がりを改め、同窓生を大学運営に生かすためには、同窓生に対するマーケティングが必要であろう。

ここでは大学のマーケティングを概観し、マーケティングによる便益・効果を確認する。そして、同窓生戦略にはエンrollment・マネジメント(第3章)が重要な役割を担うことへの道筋をつける。

(1) 大学マーケティングの基本

マーケティングに対する理解の浅い人にとって、マーケティングとは、おそらく広告や販売活動のことという認識であろう。マーケティングで著名な

フィリップ・コトラーによれば（コトラーほか 2002:4-5）、

マーケティングは社会的活動であり、管理プロセスである。マーケティングによって、個人や集団は価値ある製品やサービスを創造し、他者と交換して、必要なものや欲しいものを手に入れるのである。

と定義付けられ、マーケティングは必要な製品やサービスを得るために、交換することであると理解することが大切である。その交換の機会を作り出し、管理することである。この交換をスムーズに作り出す考え方としてマーケティング・ミックスがある。

① マーケティング・ミックス

マーケティング・ミックスには、伝統的 4Pと言われる製品（product）、価格（price）、場所（place）、プロモーション（promotion）が必要であり、それに加えコトラー教授らは、物的証拠（physical evidence）、プロセス（process）、人（people）を加えた 7P の要素を的確に組み合わせることを述べ、そして今井は更にこの 7P に情報（information）の「I」を加え 7P & I の 8 つをまとめている。「I」は information である。「ひと」を中心に、他のミックスはその“ひと”との相互作用（process）において意味をもつものであり、その仲立ちをする、相互作用を可能にするのが“情報”であるからである」（今井健・今井光映 2003: 24）と定義づけている。

今井によれば、「大学におけるマーケティング・ミックスの内容」として次の表 3 のように表している。

表3 大学マーケティング・ミックスの内容

製品 (product)	教育的製品	*カリキュラム、講義内容など *留学生派遣・受け入れ *他大学交流・ネットワーク作り *エクステンション・プログラム *学習における「楽しさ」など雰囲気など
	レクリエーション的 製品	*キャンパスのアメニティ *クラブ使用 *映画使用 *パーティー など
	個人の成長に関する 製品	*カウンセリング・センター *宗教団体 *アドバイザー など
	将来の計画に関する 製品	*就職カウンセリング *職業紹介サービス など
価格(price)	受験に関するもの 入学に関するもの 授業に関するもの	*受験料 *入学金 *授業料 など
プロモーション (promotion)		*広告 *PR *パブリシティ *イメージづくり など
場所位置 (place)	環境に関して 交通に関して	*周辺環境、周辺地区のアメニティ *通学時間、交通手段 *スクールバス など
施設設備 (physical facilities)	教育に関して 学生生活に関して	*教室、図書館、体育館、グラウンド *IT機器 *学生会館、食堂、学生寮、駐車場 など
情報 (information)	すべてのマネジメント 活動の媒体として	*広聴・広報 *クレーム *うわさ など
プロセス (process)	マネジメントの組織的 機能過程	*分析、計画、統制、評価の機能過 程のサイクル化 *「溶解」「構成」「媒体」というコミュニ ケーション的行為 など

ひと(people)	教職員関係 管理者関係 同窓生関係	<ul style="list-style-type: none"> * 教員の数と質 * 職員の数と質 * 理事者、管理者のリーダーシップ * 同窓会との協調 * 地域との協調
------------	-------------------------	--

（出典：今井健・今井光映共著 2003:25-7）

そして、このマーケティング・ミックスを上手く組み合わせて、ターゲット市場に自ら交換に参加する気持ちを起こさせることの重要性を述べている。

② 顧客志向の確立

そして、マーケティングで真っ先に達成すべき課題として、顧客志向の確立を忘れてはならない。大学のマーケティングにおいて消費者とは、授業料と交換に教育サービスを受ける学生と考えられるのが一般的である。しかしながら、授業料を支払ったり、学生の受ける教育サービスに強く関心を持ったりする消費者として親が二次的消費者となる。そして、納税という形で社会、さらには、卒業生の就職先である社会が、第三者の消費者となり、すべてが消費者になるのである。

しかしながら効果的なマーケティングを目指すならばターゲットとなる対象を絞り顧客志向を迫及することは非常に重要な課題である。

コトラーは「顧客志向をもった組織は内から外ではなく、外から内を見る視点に立っていると云える」と紹介し「外から内を見る視点の場合には、まず市場をはっきり特定し、顧客のニーズに焦点を当てる。顧客に影響を与える全マーケティング活動を上手く組み合わせ、顧客の価値と満足とに基づいた長期的関係を気付くことで利益を上げる。」と述べている。顧客志向の確立のためには、大学組織全体が、ターゲットとなる対象を共有しその顧客のニーズと欲求を満たすことに最大の関心を払わなければならない。

③ 戦略的計画

コトラーは、著書で戦略計画を次のように定義している

戦略計画とは、組織の目標と能力と変化するマーケティング機会とを戦略的に適合させ、維持するプロセスである。戦略計画プロセスにおいては、明確な使命を打ち立て、目標と目的との達成を支援し、正しい戦略を策定し、適切に実施しなければならない。(コトラーほか 2002 : 103)

この戦略計画は変化する環境に適応するための手法であり、3つの段階から形成されている。

第1段階は、「現在と未来の環境分析」を行う。

戦略策定の基盤となるため非常に重要になる。第1段階の「環境分析」は、組織を取り巻く5つの環境「1) 内部環境、2) 市場環境、3) 公共的環境、4) 競争環境、5) マクロ環境」を徹底的に分析する。

1) **内部環境**は「組織文化の特徴」、「組織のライフサイクル・ステージ」、「組織の適応能力」、「組織の有形資源と市場財産」の4つの資源について分析をすることであり、これを大学に当てはめると次のように解釈できる。

・「組織の文化や特徴」

建学の精神、大学のミッション、設立の背景、教育の特徴、歴史、校風、立地、規模、など市場との適合性といったものを表す様々なものを分析し明らかにする。

・「組織のライフサイクル・ステージ」

大学においても、他の物事と同じように始まりと終わりのサイクルがある。始まりから徐々に成長する「導入期」から、社会の評価を得られれば「成長期」を迎える。成長の速度が鈍くなり「成熟期」となり、新たな方向性を見いだせなければ「衰退期」となり衰えて

いく。これらのサイクルにおいて、現在どのステージに在るかを分析する。

・「組織の適応能力」

組織のライフ・サイクルにおいて、成熟期から衰退期へ移り変わり、終わりを迎えることになるが、新たな方向性を見いだせれば、再び成長期に入ったり、成熟期を持続したりできる。これはマーケティング分析による大きな利点であり、組織の適応能力を意味する。しかしながら大学は理事会と教学によるガバナンスの問題があり、特に総合大学においては学部間による閉鎖的な組織風土を抱える大学が少なくない。

環境の変化に適合でき、戦略、組織体制、システムなどを柔軟に変えることができる組織であるかが、今後の大学経営にとって重要なキーワードである。

・「組織の有形資源と市場財産」

有形資源とは施設や設備、大学においては教職員（人的資源）、また、システムや出版物などである。市場財産とは、有形資源とは対称に形のないものであり、顧客基盤やコネ、評判などがそれに当たる。

2) **市場環境**は、大学を取り巻く社会環境全般をデータに裏づけされた数値で分析する。

3) **公共的環境**は、大学の活動に関与するあらゆる利害関係者からなる環境である。大学に限らず必ず利害関係者（集団）がある。コトラーによれば、「利害関係者集団とは、ある組織に顕在的あるいは潜在的に関わっている集団や組織のことである。」（コトラーほか 2002：112）と定義している。「利害関係者（集団）」は、大学に対してどのような機能を果たすかによって次の表 4 のように分類できる。

表4 大学の主な利害関係集団

機能	利害係者（集団）
* 供給や規制を行う利害関係者集団 大学に資源を供給したり規制を加えたりする	行政、高等教育関連の団体、 在学生
* 内部の利害関係者集団 大学の戦略を策定、実行する 大学から給料をもらっている 大学に義務を負っている	経営層、理事会、 教職員、 在学生
* 仲介する利害関係者 社会と大学を仲介する	広告業者、マスコミ、進学塾、 同窓生、
* サービスを消費する利害関係者 サービスを消費する	在学生、同窓生、地域社会、 など全てが消費者である

(コトラーほか 2002 : 112-116 を基に筆者作成)

大学にとって、全ての利害関係集団が大学に等しく影響を与えたり、重要性を持ったりするわけではない。大学がある活動や戦略を実施する際に、ある利害関係者集団の支援を必要としたり、ある利害関係者集団に批判を浴びたりするのである。

組織にとって重要なのは「1. 組織との支援関係が成立している利害関係者集団。2. 組織が求める支援を提供してくれない利害関係者集団。3. 組織に対して否定的で、制約や圧力や規制を加えてくる利害関係者集団。」であるとコトラーは述べている。

4) **競争環境**は、大学の顧客（志願者や、在学生、地域社会などすべての消費者）の関心やロイヤリティを奪おうとする競合大学やその他の組織からなる環境である。

5) **マクロ環境**は大学にとって機会を生み出したり、大学に脅威を与えた

りする、大きな力からなる環境である。具体的には、人口統計的環境、経済環境、技術環境、政治環境、社会環境などである。

環境分析に続けて「資源の分析」を行う。資源は主には「人的資源（経営層、教職員、在学生など）、金銭的資源（学費収入、助成金、寄付など）、施設（校舎、図書館、グランドなど）、システム（情報インフラ、無線 LAN 環境など）、市場財産（評判や人脈など）」といった観点から、大学の長所、改善されるべき短所を知ることである。

第 2 段階では「目標及び目的の設定と戦略策定」を行う。

環境分析と資源分析とに続けて、「目標設定」があり、組織が何を達成したいのかを明確にする。この第 2 段階では、営利組織のようにシンプルに済まないのが大学という組織の難しいところである。基本的な教育理念、それに基づいたミッション、可能な限り数値目標をたて、達成レベル、達成の重要度、達成期限といった観点から数量化した目的を定める。

第 3 段階では「戦略の実行計画の策定と実施」を行う。

第 3 段階では組織が目標達成のために活用する包括的な戦略を明らかにすることである。マーケティング戦略とは、ターゲットとする市場セグメントと競争的ポジションとを選択し、効果的なマーケティング・ミックスによって、ターゲット顧客にサービスを提供することを意味するのである。

（2） マーケティングの便益・意義効果とは

なぜマーケティングが必要であるのかといえば、一般的には直面している市場の状況が深刻かどうかにかかっているとされている。つまり、市場環境の中で、持続的な競争優位を確立して、競合他大学に勝つ（選んでもらう・評価される）ためである。持続可能な競争優位は、先述したマーケティング・ミックスの 7P & I によって最適な価値交換を実現する。

大学エンロールメント・マーケティングの著者である今井によれば（今井健・今井光映 2003:58-9）次のような効果が得ることができると述べられている。

① 大学のミッション（使命）の達成

マーケティングによって、その学校をめぐる問題が明確にされ、その大学の使命を達成する戦略を立てることができるということである。

② ステークホルダーの満足度の改善

マーケティングによって、学生や寄付者といった顧客のニーズを把握し、測定し、満足のレベルを改善することができるということである。

③ マーケティング資源獲得の改善

大学は、学生や寄付者といった顧客の満足を向上させる努力によって、学生・教職員・ボランティアといった人的資源や、寄付金・補助金などの物質的資源の、より水準の高い獲得を図らなければならない。マーケティングによって、これら必要な資源の獲得を改善することができるということである。

大学は教育という「公的使命」、「公共性」の強い組織であり、社会に対してより良い教育サービスを提供することにより社会に貢献するのである。

大学の主要な役割は、その対象とする学生のニーズと欲求を明らかにし、それを社会の幸福と長期的な利益の維持、発展とが満たされるように適合させていくことである。

それぞれの大学のおかれている環境によって意義効果は異なるであろうが、大学のミッションを明らかにし、ミッション達成のための対象を明確に定め取り組むことで、資源獲得も改善されるのである。

このマーケティング手法を、大学組織に応用した実践形態であるエンrollment・マネジメントについて次章で明らかにしていく。

第3章 従来のエンロールメント・マネジメントと新たな理論 「EM=C²」

前章では同窓生に対する取り組みと大学経営における同窓生の定義を確認し、それを実現させるためのマーケティングの基本概念と大学組織への適用の意義効果を述べた。本章においては、1970年代にジョン・マグワイアによって構築されたエンロールメント・マネジメントの概要の理解を深め、さらに、21世紀を迎え発展したエンロールメント・マネジメントの新たな理論である「EM=C² (Enrollment Management = Community of Communities)」について考察を深めることを試み、従来のエンロールメント・マネジメントとの違いを整理し、改良されたポイントを明らかにする。

そしてこの新たな理論の理解を深め、本研究の中核となる新たな同窓生戦略（第4章）への道筋をつけることを試みる。

3-1 従来のエンロールメント・マネジメントとは

大学マーケティングにおける20世紀の変化について述べれば、初期の段階は、アドミッションであり、受動的に学生を待っている段階であった。中盤は、リクルート時代であり、能動的に打って出て、学生を募集する段階であった。そして、20世紀後半は、エンロールメント・マネジメントである。

エンロールメント・マネジメントの用語は、アメリカでも新しいものであり、1970年代から使われ始めた言葉である。日本においては一般的に「学生支援」と訳され、理解されるが、正しく定義されていないのが実情である。1976年ボストン・カレッジの同窓会誌の論文で初めて使用され、同ボストン・カレッジのジョン・マグワイアによって理論的構築が行なわれた。

エンロールメント・マネジメントとは、「一人の学生が大学に興味をもった瞬間からスタートし、入学後は大学が学生の立場にたって卒業まで学生を支援、さらに同窓まで学生の一生涯をマネジメントすること」との認識が必要である。そして、これは同時に、学内のあらゆる組織が一貫した意識で取り

組むことを表している。具体的には、学生募集、資金獲得、学生管理、在籍率向上、出口管理などであり、組織を横断的に統合することでばらばらになりやすい機能を一つにまとめて総合的な学生支援とすることである。つまり、「学内のあらゆる組織が一貫した意識で取り組む総合的な学生支援」と解釈することができる。このエンrollment・マネジメントが実現すれば、個別の部署（機能）の活動から得られる効果を単純に足し合わせたものより、さらに大きな効果が得られることが期待されるのである。

エンrollment・マネジメントの目的は、学生が卒業後も大学と密接な信頼関係を持ち、一生涯大学と付き合ってもらうことであり、その関係性を大切にしていける活動である。したがって、大学に対するロイヤリティを如何に高めていくかが重要なのである。

（1） エンrollment・マネジメントの特徴（キーテーマ）

① 統合性と計画性

様々な教育制度の中に学生・卒業生の満足、リテンションなどを整合性高く計画することである。つまり、リクルート、アドミッション受入れ、授業の設定、奨学金の提供、学生生活サポート、就職サポートなどこれまで別々に大学内で行われていた活動の一つに統合していくことを意味するのである。全体をシステム化し相互関係において整合性を持った計画をすることである。換言すれば、エンrollment・マネジメントでは、大学の持っている課題の一つにまとめることである。

そして、エンrollment・マネジメントというものは、奨学金に代表とされるような学生に対する財政上の援助（financial aid）と学生が入学以降、如何にして当該大学において学生生活を送っていくか（retention program）、といったことを中心としたロイヤリティを高める目的の為に、大学自らが多様な調査をすることにより、データを集めてデータベースにして分析することにより計画的に次の展開を考案していくのである。

「学生募集すること（recruiting）」、募集した学生に対して「在学中に必要

なお金を援助すること（funding）」、そして「その学生がどのような過去を持ち、在学中にどのような記録を残し社会に出てから何をしていくか（tracking）」、「学生を満足させて当該大学に長く在校させるということ（retaining）」、「社会に出て役に立つような企業に勤めることによって当校で学んだ事が役に立つかということ（replacing）」であり、こういったことが全て含有しているというのがエンrollment・マネジメントのベースになっており、これは根本であり今日においても不変である。

② 伝統的な学生募集は「じょうご（funnel）」である

ここでは2009年3月に来日したマグワイアの講演を基に、従来のエンrollment・マネジメントの特徴を紹介する。

「じょうご」は「Prospects」、「Inquirers」、「Applicants」、「Admits」、「Enrollees」と紹介されている。これらのポイントは、それぞれのステージであるということである。

- **Prospects**（見込みのある人、進学希望者）

これは「見極める」を意味しており、大局的に見ると、高校を卒業して進学希望者が何人いるかということである。それらの中からどの層に焦点を当て対象（ターゲット）を見極めて、ここだけを自学へ導こうというようなことを意味している。

- **Inquirers**（尋ね人）

これは「尋ねる、質問する」ということを意味しており、Prospects で選ばれた対象に向けて、情報技術と多様化したメディアを最適に組み合わせて、一人ひとりのニーズと欲求に応じた最適な情報を最適なタイミングで提供していくことを意味している。

- **Applicants**（志願者）

「Prospects」と「Inquirers」によって集まった志願者を意味する。

• **Admits** (入学許可)

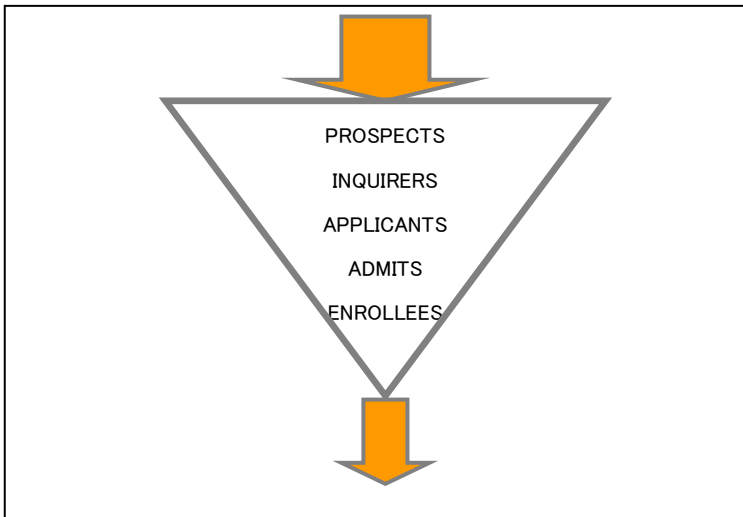
そして入学を許可するのである。しかしながら「入学許可=入学」ではない為に、今日の大学はこのステージの志願者に対して注意深く関わりを持つことが求められる。大学で行われるイベントなどの案内をして誘い込むことや自分にだけ情報が提供されているかのように連絡を取ることの工夫がそれにあたる。

• **Enrollees** (入学)

これらの関わりを経て入学手続きを行い、晴れて学生となり学生生活がスタートするのである。

従来のエンロールメント・マネジメントは以下の図1のような「じょうご」で表され、学生募集に関する管理が大きなポイントとなっていたのである。

図1 「じょうご (funnel)」

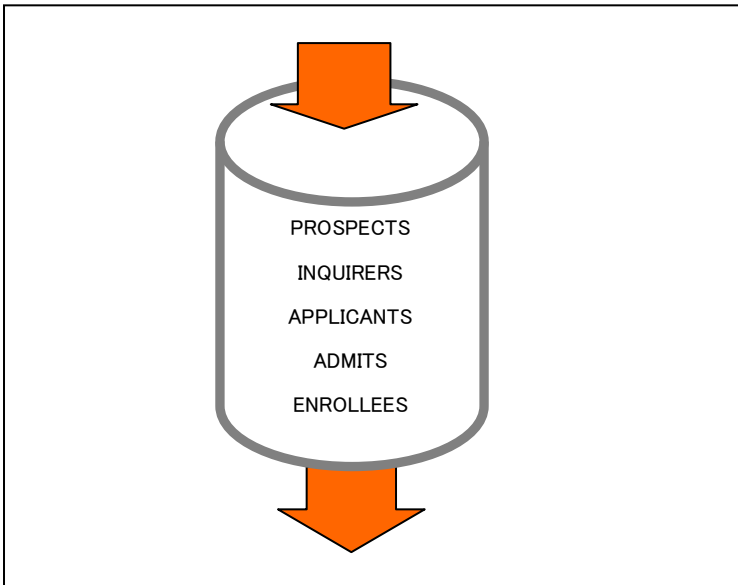


(出典：2009年3月の講演時にて配布資料より)

如何なる大きな組織体でも、「じょうご」の上（Prospects＝進学希望者）を管理すればすべてが絞られて、出てくるもの（基準、学生レベル）は同じであるといった考え方で、すべての管理はトップにあるという時代であった。しかし今日ではそういう状況ではなくなっている。

日本の大学のおかれる環境は先述のように、18歳人口減少の趨勢の中、大学入試がもはや「選抜」としての機能を果たせない、いわゆる大学全入時代を迎えていることを思い起こしてほしい。この現状から「じょうご」ではなく次の図2のように「桶（pail）」なのである点に留意が必要である。

図2 「桶（pail）」



（筆者作成）

マグワイアの表す「じょうご」では、データを集めてデータベースを分析することにより、計画的にターゲットを「Prospects」、「Inquirers」、「Applicants」、「Admits」、と段階をおって絞っていくことを表しているが、日本の46.5%の大学が定員割れ(2009年度 日本私立学校振興・共済事業団の調べ)をしており、一部のブランド大学を除いたほとんど9割は「Applicants」⇔「Enrollees」である。

この「じょうご」型が成り立たないことを裏付けるデータとして、日本私立学校振興・共済事業団の報告書「平成21(2009)年度私立大学・短期大学等 入学志願動向」がある。傾向としては、入学定員3,000名以上の私立大学23校(全体数の4.0%)では、志願倍率は11.61倍と高く、マグワイアの表す「じょうご」型が成り立つのである。しかし、その他の9割近い大学においては、入学定員800人未満の大学で2.51倍～3.32倍程度、800人以上3,000人未満の大学で5.03倍～7.61倍である。よって図2の「桶」型となり、志願者のほとんどが入学者となることに留意しておく必要がある。

この「じょうご」は目的地として入学というゴールを目指しており、溢れ出た志願者や、流れていかなかった志願者については無関心であった。後に詳しく述べるが、新たなエンrollment・マネジメントにおいては、溢れ出た志願者等についての改良がなされたのである。

③ プライシング

プライシングとは、大学側が学生に提供する価値の最大化で、且つ学費の負担が軽くなることであり、それでいて大学が利益を適切に上げること(バランスが重要)である。具体的に言えば、学生個々のニーズや属性に応じて、適正なサービス(教育、支援サービスなど)を提供し、適正な価格(学費)を設定することを意味する。

学生にとって大切なことは、いいアイデアやプログラムでも、高価な価格であれば、求めないことである。同様に、人気のある学科とそうでない学科と学費が同じであることに疑問を持つことが大切である。つまり、学科が

異なれば学費が異なることや、上級クラスと一般クラスで考えても、教育内容が異なれば学費は異なるのが自然である。日本の大学は基本的にはセット価格（授業、設備利用、学生相談などすべてセット）であるが、オプション等で学生たちの求める教育を提供する度に適正な価格を徴収することも可能であろう。

特にエンrollment・マネジメントで重要となってくるのは、奨学金である。近年の経済環境を鑑みても、奨学金に対する関心は高まっている。学費について例を挙げれば、多くの人が無理なく払えるように設定し、払えない場合は財政的援助をする。奨学金や大学内でのアルバイトを斡旋するなどで解決できる。その他にも、ローンの充実や、無料貸与など多様な仕組みを用意し、学生にあったサポートをする。

エンrollment・マネジメントの取り組みが進んでいるアメリカにおいては、入学申請をすると「奨学金給付」、「ローン貸付」、「アルバイト案内」等がパッケージされて案内される。その中から、個々の状況に合わせて選択できるようになっている。このように個々の学生に応じて価格が調整されること、これがエンrollment・マネジメントにおけるプライシングである。

このプライシングは、募集学生のターゲットサイズや全体的な傾向値などの特徴だけで見るとはならず、個々に全て調べ上げることを指す。募集、入学、在学のそれぞれの費用の表を作って、奨学金を設定して相談に乗り、様々な学費設計の選択肢の中からベストな状態を取り計らう努力を全体として行うことなのである。

従来は、入学金・授業料が一律であったが、その学生に見合った形で、その学生が求める対価の価格を払うことになるのである。その了解のもとに学生と大学が共存する仕組みになるとマグワイアは提言しているのである。

④ 学校らしさ（特徴）

エンrollment・マネジメントにおいても重要となるのがミッションである。大学のミッションに基づき、学校らしさ、特徴、顕著さを、どのよう

にして作り、提供できるかである。そしてそれがどう評価されるかを示すことである。

「学校らしさ、特徴、顕著さ」とは、傑出した目立つ存在になれるかが重要であり、大学の伝統的特徴を作るべきである。しかし、特徴は期待との関係性の中で生まれるもので、「独りよがり」にならぬよう留意する必要がある。

社会に必要とされ、学生に選ばれる大学となるために「この大学は何をするところなのか」を明らかにし、その特色を学内外に発信して共有することが重要である。これに基づいて、外部（社会）による評価を受けることとなり、カリキュラムや学生支援などにおいても、ミッションに沿って策定されたり改革されたりすることが要請される。言及すれば、職員や教員の採用に関しても、ミッションに沿って行うのである。

⑤ 接続的な関係

従来の大学マーケティングは入学するまでの関わりを重視した活動であり、入学前の情報提供、募集、入学許可、入学、ここで終了することが一般的であった。

しかしながら、実際には学生は大学に入学してからでないと分からないことが多い。そこで、大学に対するロイヤリティを重要視するエンrollment・マネジメントにおいては、在学中、卒業、そしてその後一生継続く関係を構築しようとするのである。

つまり、「買わせるまで」のマーケティングではなく、「買ってもらってから」のマーケティングである。学生のライフ・サイクル、またアフターグラジュエイト（卒業後）に亘る満足な教育・支援サービスの質が問題となるのである。

したがって、在学中の4年間で最も重要となり、ロイヤリティを高める活動を行う。ロイヤリティが高まることで「在学中の満足が将来の支援者として大学を支える」という成果が得られるのである。いい教育を実現できれば、卒業後に同窓生が社会で成功し、お金を稼ぐことになる。そして潤沢に保有

した資産を大学に寄付してもらえるようにすること、がエンロールメント・マネジメントの成果である。

その他にも卒業後も同窓生と大学との関係を密接に繋ぎ止め続けることができれば、寄付や広報・推薦（リクルート）などの継続的な活動を充実させることが可能となるのである。そして、同窓生が死ぬとき遺書に「大学に寄付をする」と記入してもらうほどの深い信頼関係作りを目指す。これが最終目的であり、「揺りかごから墓場まで」である。これほどの接続的な関係こそがエンロールメント・マネジメントの真髄である。

一方で在学中の満足度を上げる関わり（充実した教育等）は「退学者防止（リテンション）」としての効果がある。退学者の増加は大学の財政に大きな打撃を与える。一般的に大学の経営の70%が授業料収入に依存しているといわれている。したがって退学者防止は、重要な経営課題である。仮に、100人が2年次終了時に退学したとしよう。年間の一人当たりの学費は100万円であったと仮定した場合、一人当たり200万円の損失である。200万円が100名ということは、なんと2億円の損失をしたことになる。日常の省エネや、紙の使用管理に時間をかけるよりも、学生一人ひとりと向き合い満足度向上を目指すことに時間をかけるほうが重要であり且つ本質的である。

（2） エンロールメント・マネジメントの定義

これまで論じてきたエンロールメント・マネジメントの特徴を踏まえて、定義付けを試みる。

サンタクララ大学のカレン・フォックスが、「エンロールメント・マネジメントは、生涯に亘って繋ぐことである。入学管理ということではなく、リテンションし、学習し続けるロイヤリティを大学に感じ続けることである。」と述べていることから、ロイヤリティを如何に高めていくかを目的として、学生のリテンションをどのように実現するかが今日の大学は問われていると考える。

エンロールメント・マネジメントの先行研究者である今井健は著書である

『大学エンrollment・マーケティング —大学EMの4Cスクエアパラダイム—』の中で、ロイヤリティの向上を価値の交換行為として次のように定義づけている。(今井健・今井光映 2003 : 35-6)

大学という組織体の一般的ならびに個々の“使命”を達成するために、それぞれの大学が自覚するマーケットの学生及び予備軍、その親たち、さらには、それらを巡る社会の“ニーズ”と“欲求”を、公教育の担い手として大学の使命、社会の公平な価値に照らして把握し、それに応える教育サービスを準備し、授業料という“交換”を通じて、第1義的には学生の、第2、第3義的には親や社会の、“ニーズ”“欲求”の“満足”な“充実”を図る、換言すれば、直接的には、大学の個々の教育サービスとの“相互関係”によって結果される学生の人間創造満足と社会の満足を図る、一連の大学の組織的なコミュニケーション的行為による“エンrollment”のプログラムのマネジメントである。

エンrollment・マネジメントは、課程修了まで継続履修できそうな入学生の獲得に向けて、市場のニーズを分析し、学生募集の広報を行い、価値の最大化を目指して授業料を設定し、学生支援を斡旋提供して入学者選考を行う。次に、入学した学生が中途退学したり、学習意欲が喪失したりしないように学生の要求を反映する教育課程を編成し、魅力的な大学環境・支援内容を整備する。さらに卒業生を社会的評価の高い進路や自己実現に結びつく進路へと送り出し、その後の社会生活においても大学教育の経験が強い影響力を与え得ることで、「学生の揺りかごから墓場まで」のように、生涯を通じて大学と繋がり続けることが実現される。そしてさらに1世代だけではなく、2世代、3世代を視野に入れ、学生と大学との長期のライフ・サイクル関係を

つくることのできる支援的マネジメントである。

3-2 新たな理論「EM=C²」とは

ここでは、エンrollment・マネジメントの理論を構築したジョン・マグワイア博士が、2009年3月に桜美林大学四ツ谷キャンパスにおいてテーマ「A New Formula for Enrollment Management」と題した講演の内容をもとに理解を深め考察する。

エンrollment・マネジメントの概念を理解していることを前提として1970年代に提唱されたエンrollment・マネジメントから21世紀を迎える環境の変化を整理し、新たな発展的理論である「EM=C²」を考察する。

（1） 21世紀を迎えた環境の変化

まず確認しておきたいことは、エンrollment・マネジメントの根本は、新たな理論においても不変である。しかし社会の急速な変化に伴い、教育機関のおかれている環境は大きく変化し、その変化に対応すべく1970年代に構築されたエンrollment・マネジメントも新たに再構築されたのである。社会の変化と共に、理論も大学経営も変化するのである。

新たなエンrollment・マネジメントを理解する為には、再構築される背景となった環境の理解を理解する必要がある。

① ICTの発達

言うまでもなく、ICTの変化は非常に顕著に表れている。インターネットの発展と共に、人は自分の机の上で様々な情報を瞬時に収集することができるようになってきている。

マグワイアの資料によれば、「志願者はインターネットで大学を調べ、これまでに大学側が開発してきた“レーダー”にかからない、「姿なき志願者」になっている」と表現している。大学はこれら姿の見えない顧客やステークホルダーに対処するために、どのように対応していくかということを考えな

なければならない。入口の面で述べれば、大学はこの「姿なき志願者」に対して学生募集や入試広報をどのように統制すればよいのであろうか。

旧来のスタイルは、学生が当該大学に対し興味をもって入学を希望してくる場合、学生自身が大学を研究して自分の望みに合っているかどうかなどという情報を集めて、ある一定のレベルを超え強く志望して選んでいる。しかし、現在というのは、情報社会の発達と共に彼らはそういった様な情報をいろんな大学から大量に集めて自分の机の上において、そこでどの大学にしようかと選ぶ時代になってきている。

大学は、現在の市場が「何を求めているか」、「何を与えていったらよいのか」といった様なことに関しても、以前と異なった形で情報を掴み、それらを提供できる大学へと変身していかなければならない。

一方で大学にとってICTの発展は、リサーチとアクションとの関係が劇的に接近し、情報とマーケティングアクションを結びつける接続的なマーケティングが展開できるようになってきているのである。

個々人の学生に合った支援を実現するためには、テクノロジーを如何に活用するかが重要となる。大学の保有する膨大なデータ(大学の資源、学生個々人のデータなど)を活用できるか、戦略に活かせるかである。今後一層、大学経営においてはICTの技術動向をしっかりと捉えていくことが肝要であろう。

そして、ICTが発達した現在においては、志願者や学生たちの方が大学側の準備している情報よりも、多様で豊富な情報を持っている可能性すらあることに留意する必要がある。例えば「つてこと(噂)」である。インターネット環境が発展すると同時に、噂や様々な情報が自由に飛び交うことになる。「この大学は…」といった書き込みなどである。いつ、どのようなところにそういったものが出てくるかは、掴みきれものでもなく、またそれを追いかけることも「イタチごっこ」で尽きることはないであろう。また、発見したところでその書き込みについて否定できるのは該当する大学の責任者しかいないのである。現実的には、どのような書き込みがあったとしても、大学

のミッションに基づく教育に自信を持つことと、その教育が求められているという確信を試さなければならいのである。

つまり、大学は自学が確立した評価を、自ら守り統制をすることが求められるのである。

② 価値観の多様化、複雑化

ICTの進展により、情報収集のスピードや容易さが格段に向上している。よって、学生を中心とする志願者の視点からすれば、選択肢の増加したことと同じ状況となり、多様な情報から個々人のニーズにあった意思決定を行うといったように成熟し且つ高度化してきているのである。

具体的には、単に関東県内の大学間のみで比較したり、学科の名称で大学を選んだりすることはなく、教員の研究テーマや奨学金制度、留学提携校、シラバスの内容など細部に亘り情報を掴むことが可能となり、複数の大学を多岐にわたる項目で比較している。

一方で、人口の減少等の要因による高等教育の大衆化から、学力レベルや年齢、国籍など多様な価値観を持った学生を受け入れる環境へ変化していることに対する留意が必要である。さらに、ライフスタイルの変化や個性の尊重などといった生活文化の変化も加わり、より複雑になっていることまで注意を払う必要があるであろう。

この様なことから、学生を中心とした大学を取り巻くステークホルダーの価値観は多様化、複雑化を極めている。

大学はこの様に厄介な学生やステークホルダーに対して、適切な情報提供やパーソナルな対応を行い、高い質の教育提供や支援を提供し続けることが求められている。

（2）新たなエンrollment・マネジメントの特徴

従来のエンrollment・マネジメントと21世紀を迎えた今日の変化を述べてきたが、それらを踏まえてマグワイアの新たな理論「EM=C²」について、

従来の理論から発展した特徴に着目して整理する。

① ICT+オリジナル・コミュニケーション

環境の変化に伴い、適切な時期に適切な内容で適切なメディアを活用することが求められている。

そこで新たなエンrollment・マネジメントでは、情報技術と多様化したメディアを最適に組み合わせ、一人ひとりのニーズと欲求に応じた最適な情報を最適なタイミングで提供していくことが求められるのである。

適切なメディアとは、その情報がほしい人に信頼できるチャンネルで、適切な形式で提供することであり、それは、Web・メールなどによってあたかも自分にだけ情報が提供されているようにすることである。

例えば、ある受験生に対する情報が、いつ、何を質問したのか、またその質問にだれがどう応えたのかなどがすべてファイルされており、それが入学後、在学中、そして卒業後までファイリングされる。そのような環境が整うことでスタッフが誰でも、いつでもその個人に対応でき、且つパーソナルな対応が可能になる。

パーソナルな対応とは、受験生（または在學生、同窓生など）が、私にだけ答えてくれているという対話（ダイアログ）を繰り返す情報提供の仕方であり、人間的、個人的コンタクトな接触の方法である。成熟した市場において、過去のマスマーケティングは終焉した。これからはマスからパーソナルの時代になり、あたかも一人ひとりに一人ひとりがコミュニケーションしたかのように感じる手法をとることが必要となるのである。

しかしながら、それだけでは十分とは言えない。例えば、ホームページやパンフレットで知りえない情報を、キャンパス見学、文化祭、同窓生との面会、同窓会などを通じて、さらなる情報を知る機会を如何に多く設定するかが肝要である。

大学の入学許可（入学試験合格）が出ることと、実際に入学することは別のことである。よって、エンrollment・マネジメントでは許可と入学を

つなげるコミュニケーションをとるのである。例えばアメリカの大学では合格者に入学してもらうために、大学に招待していろいろなイベント、クラブ、教員と話すなどの機会を作ることに熱心である。

これらの機会は、いいキャンパスを見せることが目的ではなく、受験者がこのキャンパスに来て勉強するのが如何に良いのかということアピールすることが目的である。これがオリジナル・コミュニケーションである。

入学予定者にとっても在学生においても同様であるが、同窓生との接触機会はロールモデルとなって、どんな社会人になるのか、どのように成長し、活躍できるのかというイメージできる機会であり重要である。同窓生は教育成果のショーケース的な役割を担い、在学中の学業のモチベーションを刺激するのである。

② データ・ナレッジの蓄積

調査データに基づいた計画的な取組が重要である。調査データとは、「個人に関心」、「広報に対する反応」、「大学にフィットしているかの視点」、「学生市場のセグメント、小集団の求めているもの」など、学生が行動を選んだ理由や非入学の理由調査、競合校との比較調査も行うのである。これら調査データをセグメントして、受験生や学生それぞれのマーケット別の違いを明確にすることである。

従来のエンロールメント・マネジメントにおいても重要なキーワードであるが、特に新理論では、非入学の理由や、中途退学者の理由、関心を持たない人の理由など多様な調査を必要とし、それらをマネジメントに活かすことを提言している。

この多岐に渡ってセグメントした調査データからは、「セグメント別の学生の特徴を知る」、「大学がほしい学生の特徴を知る」、「どこに求める学生がいるのかを知る」、「改善すべき課題を知る」などが可能となり、より一層特定層を対象を絞った接続的なマーケティングを展開するでき、且つ対象に応じた計画的な取り組みや大学改革を可能とするのである。

調査データと、そのデータに裏づけされたナレッジの蓄積が、新たなエンrollment・マネジメントにおいて非常に重要な役割を果たすのである。

③ Community of Communities

上述のあらゆるデータを蓄積し残していくことは、学内においても同様であり、自学でこのような教育をした学生が、この様に育っていったというデータを集積する。そして次に、それらの人たちが社会のコミュニティーに入っていった時の評価データを集積するのである。その他にも伝統的な在学生という概念を変え、在学生(顧客)コミュニティーとしてデータの蓄積をする。大学を支援するコミュニティー、評価するコミュニティー、信用するコミュニティーのデータの蓄積をすることが肝要である。つまり、新たなエンrollment・マネジメント理論において次のように考え、この新理論の概要を紐解くのである。

社会における複数のコミュニティーにおいて、学内のコミュニティーを一つの共同体として捉えること

「Community」は学内のコミュニティーを表わし、「Communities」は一般社会のコミュニティーである。在学生が卒業し企業社会へと移る。つまり、企業や公務など様々なコミュニティーへ参加する。この学外のコミュニティーを表わしているのである。

ここに、新たなエンrollment・マネジメント理論の特徴がある。従来のエンrollment・マネジメントは1人の学生を対象としていたが、新たなエンrollment・マネジメントは社会を対象とするのである。一般社会において、大学は共同体となる概念であることを理解することが重要である。

④ 移行期間という考え

従来のエンrollment・マネジメントにおいては、教育機関内だけに限って学生満足を追求するということに焦点を当てていたことについては先述の通りである。この新たな理論においては、当該教育機関で育てた学生が社会や地域に溶け込んでいくこと、そしてそもそも社会に生活している人を学生として入学させて、そして教育し卒業させて再び社会に戻していくことを含めて提唱されているのである。

これはつまり、大学と大学以外のコミュニティにおいて相互作用のある関係ということの意味するのである。マグワイアはこの相互作用を移行期間と考え、分かりやすく高速道路を走る車に例えているのでここで紹介する。

「100 キロで走っている車がある。100 キロだと曲がりきれないので迂回する。この迂回するのが移行期間である。人が生まれて生活してある年になると 100 キロで走ってきたわけだが、こちらの機関に入りたい・・・そして迂回する。これが大学の教育である。」

この移行期間は、「人が大学教育を受けて育っていくこと」、「いろいろ経験をして知識・知恵を豊かにすること」、それらのまとまったものによって、自分を生み出してくれた社会に Return し貢献することである、と定義づけられる。

新たな理論はこの移行期間とされる「在学中に蓄積されるもの」を目標にして入学管理をして、いい学生を入学させ、充実した教育や支援を提供し、再び社会へ戻っていく（卒業していく）ことであると考えられる理論である。

⑤ 「多様なじょうご」モデル

これは、これまでの単一モデルを改定し、「多様なじょうご」モデルとして

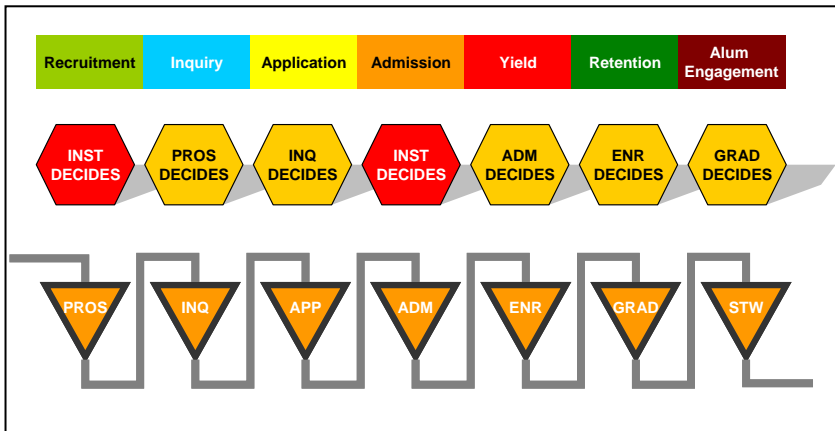
重要な改良を経たのである。入口から溢れた対象や途中から流れ出る対象、途中から入る対象、またうまく流れていかない対象などについての改良が成された形である。

ポイントは次の4点である。

- ・ ライフ・サイクルの大局観を採用する。
- ・ 異なる人生の局面に入学時期を設定する。
- ・ それぞれの局面で、意思決定する人に語りかける。
- ・ 学内部局の改組転換を容認する。

従来のエンロールメント・マネジメントによる「じょうご」に改良を加えた「多様なじょうご」を表したのが次の図3となる。エンロールメント・マネジメントを展開するそれぞれの局面においては、志願者ないしは在学生、卒業生が何をを選択する（繋がり続ける、または続けない）のか意思決定を行っていることを理解しなければならない。

図3 「多様なじょうご」



(出典：2009年3月の講演時にて配布資料より)

⑥ あらゆるデータを蓄積 —The Dark Matters.—

マグワイアによれば、教育機関が注意を払わなければならないのは2点ある。1つ目は「Prospects」（見込みのある人）であり、2つ目は「Applicants」（志願者）であるという。

ここには先述のとおり「姿なき志願者」を生む今日のICT環境の発展による幻（まぼろし）に似た、掴めない現状がある。この掴めない人物たち（The Dark Matters.）を開拓していくために新たなエンrollment・マネジメント理論が必要になる。

新たなエンrollment・マネジメント理論にはつかめない状況・人物についてもデータの集積が重要な意味を持つのである。つまり、Prospects（見込みのある人）の中に入らなかった理由はどこにあるのか、ということデータをデータとして集積すること。何故にここにターゲットを絞ったのか、という理由をデータとして集積すること。何故にこの部分にターゲットとして焦点を当てなかったのか、という理由をデータとして集積すること。そしてApplicants（志願者）で願書を提出し、入学を希望してきたけれど入学しなかった学生、またその学生はどのような社会に貢献すべく育てて行っているのか…。

一方で、入学し在籍していたが他校へ転校した学生や、卒業したけれど何をやっているか分からない同窓生、といった対象についてデータの集積が肝要となる。

換言すれば、データとして確認できないすべてが未知の世界へ入ってしまうと考えるのである。なぜこれまでのことをやらねばならないのであろうか。この答は“見えない”人々に留意すべき避けがたい理由があり、マグワイアは2つの示唆をしている。

- ・ 彼らは私たちに教えてくれる。
見えない人々に分析の光を当てることで、多くの価値ある「戦術的・戦略的な洞察」を生む。
- ・ 彼らはマーケットそのものである。
これらの人々は、大学の支援者にもなり、大学の教育プログラムや教育サービスの潜在的なマーケットにもなりうる。

このような未開のデータの集積こそが新たなエンrollment・マネジメント理論では重要としているのである。

(3) 新たなエンrollment・マネジメントの定義

マグワイアは講演の中で「Enrollment Management (EM) = Marketing である。」と述べている。エンrollment・マネジメントは、学生が何を求めているかということを理解しなければならない。同様に、マーケティングは市場が何を求めているかによって何を供給すれば交換価値のあるものであるかということを追究する活動であるといった解釈である。

マグワイアが提唱してボストン・カレッジで始めて採用された1970年代のエンrollment・マネジメントは、1つの方程式を基に学生の募集、財政援助、学生生活を満足に送るかなどを通じて、ロイヤリティを高めるかというものであったが、それが21世紀を迎え変化しているのである。

その新たな方程式は「 $EM=C^2$ 」で表され、 $C^2=Community of Communities$ であり、Community of Communities は Enrollment Management により選択され、当該教育機関において学びを成した人が社会に入って行き何をしているかと、そこまでエンrollment・マネジメントはやらねばならない時代となったのである。これによって、「揺りかごから墓場まで」といった21世紀型エンrollment・マネジメントとなるのである。

つまり先述の Community of Communities を踏まえれば、

新たな理論は Communities によって大学以外の企業社会や地域社会 との繋がりを概念に含めたことである。

さらに言及すれば、従来のエンrollment・マネジメントは大学機関、教育機関だけのものであったのに対し、これからは社会を対象とする関わりを持っていくことである。

よって、新たな理論は「コミュニティーにエンrollment・マネジメントがある」として提唱されたのである。

従来のエンrollment・マネジメントを再定義したポイント

①E=エンrollment

全種類のヴァーチャルな、物質的なコミュニティーからの参加、経験、貢献、移動の過程を、コミュニティー・メンバーの観点で、概念を広げて再定義されたものである。

②M=マネジメント

全種類のヴァーチャルな、物質的なコミュニティーを、理解して、元気づけ、没頭させ、影響力を行使する過程を大学の視点で、概念を広げて再定義されたものである。

③C²=コミュニティーの中のコミュニティー

時間をかけて様々な関係を結んできたコミュニティーを元気づけ、まとめる大学コミュニティーを、ミッションやバリューの現代的な表現で、再定義したものである。

そして、マグワイアは次のように定義している。

私たちは自らの思考を拡張して、学生、教職員、卒業生、支持者、役員、寄付者などのコミュニティーと同様に、自らに作用するコミュニティーを含めた Community of Communities (C²) の育成力、養育力、影響力を包含しなければならない。

「EM=C²」は、その核心をコミュニティーにおく新しいエンrollment・マネジメントである。

よって、新たな方程式は「EM=C²」
(Enrollment Management = Community of Communities)である。

(4) 新たなエンrollment・マネジメントの管理方法

新たなエンrollment・マネジメントにおいては、教育機関内のコミュニティーと一般社会というコミュニティーズが、共同体となって育成力、養育力、影響力を包含するのである。

① 育成力、養育力、影響力を包含する

忠誠に実行していきける人を社会に送り出すという高等教育の公的使命において、この新たなエンrollment・マネジメント理論は重要な役割を担うであろう。人はいずれかのコミュニティーに属しており、その共同体の中で「より良くしていく」、「悪くしていく」のは人の行為によるものである。教育機関はその良くしていく方の人をコミュニティーで育てることに影響を与えるのである。

マグワイアは、「社会が何を求めているのか、変化させたいのか、何をよりよく助長させたいかを、大学であり、学生等人であり、親であり、家庭であり、そういうものが一緒になりこの社会を良くしていくというニーズを教育

機関は察知しなければならない。」と述べている。つまり、教育機関は、これをポジティブな方向として選択し、若者の知識として教育していくことが求められている。

上記の点について、講演において配布された資料から引用する。

- ・ コミュニティーは、満足する経験を生みだし、忠誠を強化するようなやり方で、大学によって夢中にさせられる範囲までのみ、大学を自主的に支持している。
- ・ 大学のリーダーは、自分たちが支える学生、保護者、教職員、卒業生、寄付者、その他多くの人々のすべてのコミュニティのニーズに、うまく合っているか、絶えず調査をすべきである。

良い方向に向けるという関与以外にも、退学や転校といった学生に対する関与も念頭におく必要がある。何かしらの目的を持って「学びたい」と入学してきた学生が、ある日大学にいても駄目だなどと感じて退学を希望するようになる。または、学費が払えないなどの理由で退学を申し出る学生もいるであろう。

ここで、マグワイアによる「Retained」と「Satisfied」で表した図4の分析表を紹介する。

マグワイアの分析表をもとに状況を考察すると以下となる。

- A. 満足しており、在籍を維持する。
- B. 不満があり、在籍を維持しているが、退学予備軍である。
- C. 満足しているが、何かしらの理由で在籍を維持しない。
- D. 不満があり、在籍を維持しない。

図4 分析表

		SATISFIED?	
		YES	NO
RETAINED?	YES	A	B
	NO	C	D

(出典：2009年3月の講演時にて配布資料より)

新たなエンロールメント・マネジメント理論の視点から、それぞれ4つの状況においてどのようなことが求められるかをまとめる。

Aにおいては、「何に満足しているか」を調査し、また「どのような経験がそれを生みだし」、それらによって、「どのように忠誠が強化されているか」のデータを蓄積する。さらに、同じような満足を得られる移行先となる Communities の情報を集積し、情報提供することが求められる。

Bにおいては、不満の原因を調査し、彼らにとって最適な方法で情報提供を行い、良い方向へ導くよう関与する。この導く先は、必ずしも在籍に限るものではなく、広く社会の

Communities の中から最適な居場所を紹介することも含まれるのである。

Cにおいては、満足している点についても調査しデータを蓄積し、在籍を

維持できない理由や状況を可能な限り調査することが求められる。その問題点が明らかになることで、大学の改善点や該当者の問題を解決する可能性が見つかる。

Dにおいては、最も大学の教育プログラムや教育サービスを改善する重要な調査となるであろう。Bと同様に最適な居場所を紹介することも含まれる。

この分析表は広義に学生を捉えているが、次に新たなエンrollment・マネジメント理論におけるマトリクスを紹介する。

② 「EM=C²」のマトリクス

一括りに学生と捉えては、質の高い新たなエンrollment・マネジメント理論は実現し得ない。そこで、同じ学生であっても様々な状況に応じてそれぞれ別の共同体として捉えることで、データの集積が「より質の高い教育プログラム」や「教育サービス」を充実させることが可能となり、効果が上がるのである。

Managementの軸は「理解する、了解する」(understand)、「示唆する、鼓舞する、感化する」(inspire)、「関与する、活動に引き込む」(engage)、「手段を講じる、影響を与える」(leverage)を、Enrollmentの軸は「参加する、加わる」(join)、「満たす」(fulfill)、「結果・成果を現す」(represent)、「世話する、支援をする」(steward)を表す。これらの組み合わせにより16の箱(図5参照)ができる。

従来のエンrollment・マネジメントは、図5の「理解する、了解する」(understand)と「参加する、加わる」(join)だけを目指していたといっても過言ではない。そういった視点からも、新たな理論は非常に発展したものであることが明らかである。

これら16箱の組み合わせそれぞれに、あらゆるデータを累積し、累積したデータに基づいた分析を行うのである。この分析によって市場のニーズと欲求を理解することにより、さらなる教育機関の成長が促進されるのである。

図5 「EM=C²のマトリクス」

		MANAGEMENT				
ENROLLMENT	共同体 (コミュニ ティーの 中のコミュ ニティー)	理解する 了解する	示唆する 鼓舞する 激励する 感化する	関与する 活動に引き込 む 約束する	手段を講じる (テコを使った かの様に)動 かす 影響を与える	
	参加する 加わる	このコミュニ ティーを選ん で、参加する (しない)理由 と方法を理解 する。	このコミュニ ティーに(選ん で、)参加す る気にさせ る。	メンバーが、 このコミュニ ティーに(選ん で、)参加し、 活動に引き込 む。	メンバーが、 このコミュニ ティーに(選ん で、)参加し、 個人に影響を 与える。	
	満たす	コミュニティー のメンバー が、ニーズを 満たす(ない) 理由と方法を 理解する。	コミュニティー のメンバーの ニーズを、満 たし(満足)感 化させる。	より効果的に 彼らのニーズ を満たすため に、このコミュ ニティーのメン バーを活動 に引き込む。	自らニーズを 満たすため に、コミュニ ティーのメンバ ーに影響を与 える。	
	結果 成果を現 す	コミュニティー のメンバー が、この大学 で「成果を出 せる(ない)」 と判断する理 由と方法を理 解する。	コミュニティー のメンバー を、この大学 で「成果を出 せる」気にさ せる。	メンバーが、 この大学で 「成果を出せ る」様に、この コミュニティー のメンバーを 活動に引き込 む。	自らこの大学 で「成果を出 せるので、コミ ュニティーの メンバーに影 響を与える。	
	世話をす る 支援をす る	メンバーが大学 の「支援を する(しない)」 と判断する理 由と方法を理 解する。	コミュニティー のメンバーを 大学の「支援 をする」気に させる。	メンバーが大学 の「支援を する」様に、こ のコミュニティー のメンバーを 活動に引き 込む。	自らメンバー が大学の支 援をし、他の メンバーに影 響を与える。	

(出典：2009年3月の講演時にて配布資料を基に筆者記)

しかしながら、日本の大学のおかれている組織管理能力（環境）は、アメリカの大学と異なることの認識が必要であろう。アメリカの様な IR 機能を備えた大学は日本ではあまりなく、様々な部門に情報が散在しているのが現実である。明確な目標のもと、選択と集中で何に特化するのかといった経営判断が求められているのではないであろうか。

③ nonlinear （ゆっくりと）

大学教育において重要である点は、「礼儀正しい、プロフェッショナルなしつけ」を学生に与え、社会へ送り出すことである。社会で必要とされる人材価値を創造することである。

そしてこの「 $EM=C^2$ 」のアプローチは、データを駆使する洞察、価値基準に基づく着想、すぐに反応する支援行動、柔軟なファシリテーションにより、コミュニティーをコントロールするというよりも、コミュニティーを動かそうとするのです。

よって、新たなエンrollment・マネジメント理論は「急いではいけない」ということであり、そして、「押さえつけてコントロールして管理するものではない」ということを述べているのである。

講演の最後の言葉として「自由にして役に立つ人を育てていく、それがエンrollment・マネジメント（ $EM=C^2$ ）の中核的な精神である。」とマグワイアは述べて締めくくっている。新たなエンrollment・マネジメントの成果が目に見えるまでには、時間を要するであろうが、高等教育の本質（学習成果）に関わる重要な取り組みであり、必ず大学を成功へ導くであろうと考える。

第4章 同窓生との接続のために、大学は何をすべきか

前章では1970年代に構築されたエンrollment・マネジメントが約30年の時を経て、21世紀の環境変化に適応し変化を遂げた新たなエンrollment・マネジメント理論「EM=C²」の考察を深めた。従来のエンrollment・マネジメントは学内だけの対象者を限定した概念であったのに対して、「EM=C²」は大学を取り巻く地域社会や企業社会との繋がりを含めた概念である。この新理論は様々なコミュニティと関係を結び、相互関係によって良い方向へ影響を与え合う“協同”の関係構築を目指している。

本章では、大学と同窓生が“協同”の関係を構築し、新たな同窓生戦略が目指すキーワードを整理し、実現に向けて提言を試みる。

4-1 「EM=C²を」を基に新たな同窓生戦略が目指すもの

(1) 同窓生の潜在的な力 (resource) を活かす

愛校心や強い信頼関係が結ばれた同窓生にとっては、「母校に貢献すること」が喜びとなる。この同窓生の潜在的な力 (resource) を大学の運営に活かすには、何が必要であろうか。

18歳人口減少に伴い、伝統的な受験生の減少は大学の脅威である。一方で大学は、教育研究活動の維持・拡大を図っていくうえで、中長期的に授業料収入や補助金以外の収入源を拡大せざるを得ない状況である。よって、コスト削減の取り組みや資金運用等の強化といった方策に加えて寄付募集は大きな関心ごとである。

この様な収入源を確保するためにも、同窓生は重要な存在である。先進的な寄付募集戦略¹³⁾として、アメリカの大学における戦略が様々な著書によって紹介されている。しかし、アメリカの戦略が日本にそのまま参考になるわけではない。「寄付文化の違い」と「寄付優遇税制の違い」といった日米の大きな相違がある点には十分に留意して参考とすることが必要である。

寄付募集戦略の他にも同窓生の潜在的な力 (resource) を大学運営に活か

すには、在學生を支援するボランティア活動等が考えられる。特に、同窓生の協力による就職支援は、在學生の帰属意識や満足度向上に貢献し、影響を与え得るキーワードとして注目されている。例えば、在學生の希望する進路先に在籍する同窓生は、在學生との接触を受け入れて、貴重な情報源となって學生を成長させたり、勇気づけたりする存在となる。また、在學生の進路に対する選択肢を増やすことに貢献することも重要な役割としてあげられる。

広報においても、大学のミッションを体現しその教育成果を活かした環境で社会に貢献している同窓生は、大学公式ホームページで重要な広報材料として活躍する。また親戚や友人など繋がりのある志願者へのリクルートメントにも貢献する。さらに、社会経験の豊富な同窓生が、理事あるいは評議員として大学経営に参画したり、非常勤講師などの立場として豊かな経験をもとに教育に貢献したりする。

大学と同窓生一人ひとりとの関係が、この「母校に貢献すること」が喜びとなり、それが集団となった「同窓生コミュニティ」作りに成功した大学は、強力なスポンサーを獲得したことになる。

このような同窓生の潜在的な力（resource）を大学経営層は認識し、同窓生は財産であるということを学内外へ浸透させることである。

そして、同窓生がどのようなことで「母校の力になりたいか、なろうとしているか」を多様な方法で情報収集を行い、分析し、キャッチすることがキーポイントである。

そして、そのニーズにあった機会提供の場を整備することが、同窓生と大学の良い関係作りを円滑にし、結果としてボランティア活動の恩恵を受けた在學生の大学に対する満足度（愛校心の醸成）となり大学の発展に繋がるのではないであろうか。

「EM=C²」の概念は、社会における複数のコミュニティと大学をコミュニティ（共同体）と考え、相互作用で育成力、養育力、影響力を包含するのである。よって、“大学は同窓生に対し、また同窓生は大学に対して”育成

力、養育力、影響力を包含するのである。既に「同窓生の潜在的な力(resource)を活用する」といった概念も含んでいるのである。「 $EM=C^2$ 」のマトリクスに当てはめれば、「世話をする・支援をする」と「手段を講じる・動かす・影響を与える」の重なり合った右下の箱(図5参照)を表わしており、「メンバー(同窓生)が大学の支援をし、他のメンバーに影響を与える。」であり、この箱に該当する同窓生を増やすことを目指す活動なのである。

新たなエンロールメント・マネジメントは、即効性のある戦略ではないが、確実に大学の将来に貢献する改革となるであろう。愛校心や強い信頼関係で結ばれた「同窓生の resource」によって、母校の教育や学生サービス等の充実に協力が得られるということは、「桶」型の日本の大学経営にとって、非常に重要である。同窓生のコミュニティーは、教育の質やサービスの充実に関わるのであり、さらには、大学の経営に関わることを意味するのである。

(2) 「大学のミッション=同窓生」を浸透させる

大学は教育理念やミッション(使命)を持つ。特にミッションが、広く自覚されていなければならない。ミッションによって、「この大学は何をする所なのか」が明らかになるのである。大学はミッションに基づき、学校らしさや特徴を作り、傑出した教育・サービスを提供することが重要であり、そうすることで社会や同窓生がその特徴に注目するのである。

新たな同窓生戦略は、「大学のミッションに基づく教育を受けた同窓生は、ミッションを体現したものである」との考えから、ミッションとの関連に十分留意して、大学と同窓生の精神的に強固な相互関係を目指し、これを学内外に浸透させることが求められるのである。

例えば、同窓生に対する生涯教育におけるカリキュラムは、ミッションに沿って作られることが求められる。また、それを担当する教員はミッションに基づいて採用されることが望まれるのである。

ICTの発達によって、曖昧で特徴の無い大学は存在感を失い多くの情報に埋もれていくであろう。これからの大学は、自らの特徴をしっかりと確立

し、情報発信をすることが肝要となる。

（3） 在学中の満足向上を目指す

同窓生戦略を考えるにおいては、既に卒業した同窓生との信頼関係作りに意識が向きがちになるが、ここで同窓生のロイヤリティ向上を目指すうえで、見落としがちなの留意点があることについて触れておきたい。それは、在学中における教育や支援に対する高い満足度は先行投資に似た効果があり、卒業後に提供される教育やサービスに対して限定されたものではない点である。

これは、2009年7月1日に開かれた『イエール大学・早稲田大学校友シンポジウム ―卒業生ネットワークとコミュニケーション―』のシンポジウムの席でスピーチしたケビン・オリブリッシュ氏¹⁴⁾の述べていることから裏付けされる。要約すれば、「在学中に提供された十分な教育とその他の課外活動を通じて得たものにより育まれた『帰属意識』が母校支援に繋がっている。」ということである。

もちろんマーケティングの基本である「交換」に関わる両者が、共に益となる十分な満足が前提であるが、在学中に如何に満足を提供しているかによって、交換への行動が円滑に進むかどうか異なるということである。

よって、ここで重要視したい点は、エンrollment・マネジメントの一環として、在学中の「教育の充実」と「Out of Class」の2つの視点である。

① 教育の充実

大学を取り巻く急速な変化によって、日本の学士課程教育は改革の必要に迫られている。中央教育審議会が、2008年12月24日にまとめた「学士課程教育の構築に向けて（答申）」からも、記憶に新しいところである。この答申では、今後の教育においては、抽象的な目標ではなく学習成果を重視するという観点と、各大学の教育理念や建学の精神との関連に十分留意した学習成果を目指し、21世紀型市民として自立した行動ができるような、幅広さや深さを持つものとして設定すること、などが述べられている。各大学の教育理

念や建学の精神との関連に十分留意した学習成果を目指すという点から、カリキュラムは、ミッションに沿って作られなければならないのである。

また先述のように、じょうご型から桶型に大学の入口が変化したことにより、明らかに入学してくる学生は多様化している。この多様化した学生を満足させるためには、大教室で行われる一方通行の講義型授業では難しい状況であり、個々の学生に合った多様な教育プログラムが求められるようになっているのである。これらの教育プログラムは、卒業し社会に出た時に、大学の教育が「役に立つ」と実感するものであることが重要である。

同窓生が在学中に受けた教育の恩恵に感謝し、母校と自己に誇りを持ってイキイキと社会で活躍することは、在学生にとって最も良きロールモデルであろう。

今日の多様な社会環境、また今後の環境変化に対しても対応しうる様に(参考指針にある)汎用性のある学習成果が重要であることは確かであり、各大学においては、学部の専攻内容にとらわれずに「社会で役に立つ力(教育)」をそれぞれの大学のミッションに基づき、充実させていくことが求められている。

② Out of Class

また、学生の多様化によって、教育面だけでは満足を得られない学生もいるであろう。そうした学生にとって大学は、勉強の場だけを提供しているのではなく、教室以外にも視野を広げることが必要となる。それは部活動やボランティア活動などであり、授業とは異なった側面で精神的な繋がりを築くこととなる。大学はカリキュラムにだけ目を凝らすのではなく、4年間の「学生生活全体」を提供する視点が重要となるのである。

よって、4年間の学生生活を教職員全てが一丸となって関心を持ち、教育理念(ミッション)に基づいて関わり、在学中の「満足度を高める」、「繋がりを作る」ことが重要となる。

これら「教育の充実」と「Out of Class」の両面を意識し、フレッシュマン・

リレーション・レート（1年生から2年生に何%進級したかという進級率）と、グラジュエーション・レート（卒業率）について、しっかりと目標数値を掲げ、入学してからどのように教育していくかということに力点を置いた改革が求められているのである。

同窓生戦略のあり方の根幹は「同窓生＝大学のミッションを体現したもの」であり、当該の大学に興味を持った瞬間から始まっている。そして、同窓生が大学と繋がり続ける原点は、在学中からロイヤリティ・帰属意識を養うことであり、大学のミッションに基づいた在学中の「教育」と「Out of Class」の充実を図ることが肝要である。

つまり、在学中の満足を向上させるためには、実践していく過程において、多様化する学生一人ひとりに合った総合的な学生支援が求められ、「EM=C²」の理論に当てはめた取り組み“そのもの”が求められているのである。

4-2 「EM=C²」を基に目指す組織体制

(1) 経営体制のキーワード

これまでの大学経営は、感覚的に同窓生の情報を把握してきた。いやそもそも同窓生とは繋がっていなかったといっても過言ではない。まずはしっかりとデータを収集し、今おかれている状況を「数値で示すことが重要である」と認識することが肝要である。

そのためには、大学組織あるいは同窓生組織によって、ばらばらに管理されがちな膨大なデータを1つにまとめ、体系的に1つのプランで統合することが求められる。同窓生に向けた「EM=C²」のスタートは、大学の各部署、あるいは同窓会組織の持つ機能やデータなど、ばらばらに行われている同窓生の現状を統合していくことである。まずは同窓会組織との連携を図り、徐々に全体をシステム化し、相互関係において整合性を持った計画をするようにしていくことが求められるのである。そのうえで以降のキーワードによって経営体制を見直すことを提言したい。

① データの集積

先述のように、日本の大学においてはほとんど9割の大学は「じょうご」ではなく「桶」ある。つまり、志願者のほとんど全員を入学生として受け入れる現実にある。このような背景から多様化する学生を受け入れる現状において、大学が質的向上を図り、競争力を高めていくためには、「EM=C²」導入による経営体制を整える必要があり、限られた資源を有効に活用し、教育研究を効果的に実施していかなければならないのである。そのために大学は同窓生のあらゆるデータの集積が必要になる。

マグワイアは「Enrollment Management = Marketing である。」と述べている。同窓生との関係構築に向けて、同窓生が何を求めているかということへのマーケティングからスタートし、如何に同窓生のニーズと要求を捉え、ロイヤリティを高めるかということに真摯に取り組むかが重要となる。

換言すれば、ロイヤリティを高める目的のために、大学は自らが多様な調査を行い、データを集めてデータベースにして分析することが要請される。

同窓生は属性や職業など様々であり、「ニーズ」と「欲求」は大変複雑で多様なものであろう。様々なケースで仮説を建て、十分なデータ収集を行い、それに基づいて戦略作りを進めることである。

最もベーシックで且つ重要な同窓生情報の管理は、「同窓生の名前、住所、電話番号、E-mail アドレス、性別、生年月日、職業（勤め先情報）」などが基礎情報である。

情報管理の難しさは情報の精度維持である。アメリカの大学においては、同窓生情報を陳腐化させない為に、多くの調査サービスや機関を利用している。一例を挙げれば、米郵政公社のアドレス修正サービスや、民間企業のサービスを使って住所等の連絡先情報の維持をし、また、電子化された新聞のデータベースから同窓生に関する必要な情報を集める「Clipping service」がある。

残念ながら、日本の大学においては先述の通り同窓生に対する関心が低く、卒業と同時に情報管理を同窓生組織に委ねているのが現状である。しかし、

ここ数年、同窓会に対する関心が高まり、変化も現れている。例を述べれば、早稲田大学は同窓会に委ねていた情報管理を改め、2002年に同窓会組織である稲門会と情報管理の連携を図り、学籍データから同窓生情報の一元化を実現している。これにより同窓生組織での情報更新が大学側と連携が図れ、同窓生の潜在的な力（resource）を把握するチャンスを得たのである。

その他にも重要な同窓生データは、大学に対する満足度や同窓生戦略に関する具体的なデータ収集がある。例をあげれば、「社会に出てから何をしているのか」、「現在どのような社会環境で貢献しているか」、「大学生活での学びや経験が、社会に出てどのようなことに役に立ったのか」、「今どのようなものを求めており、何に向かおうとしているのか」など情報の項目は多岐に亘る。またこれらの同窓生のデータは、在学中における教育の満足度や課外活動などの参加頻度、就職に関する満足度など、様々な要因が影響をし、満足度の格差が予測され複雑で難解であろう。

しかし、これらの複雑なデータも、しっかりと収集し、その結果を「EM=C²」のマトリクスに当てはめて分析したうえで、初めてそれぞれのセグメント化された同窓生に向けての戦略が策定できるのである。

また、マグワイアが「見えない人々に分析の光を当てることで、多くの価値ある『戦術的・戦略的な洞察』を生む」、「これらの人々は、大学の支援者にもなり、大学の教育プログラムや教育サービスの潜在的なマーケットにもなりうる」ということを提唱している様に、未開のデータの集積こそが新たなエンrollment・マネジメントでは必要としており、同窓生戦略においても同様であることを忘れてはいけない。これまで全く連絡の取れない同窓生に向けても、根気強く工夫を凝らしてアプローチを行うことが、当該大学の長期的な発展には必要なのである。

仮にセグメント化された同窓生の本質的な「ニーズ」が将来に向けての自己実現であったとすれば、その具体的な「欲求」の一例が「資格取得」であったり「最新の研究を学ぶ」であったり、仕事を進めるうえで必要とする「ネットワークづくり」であったりする。これらの「欲求」といった具体的な形

に対して、大学のサービス提供の期待が持てない状況では、同窓生が大学と繋がることを希望することは考えられないのである。蓄積されたデータを基にはじき出された課題に対しても、柔軟に対応できる経営体制が重要なのである。

この様な複雑化した社会環境において、従前の同窓生へ向けた取り組みでは、十分な関係づくりの実現が難しいことは明らかである。そして、新たな同窓生戦略は難しい取り組みであるが、今日のICTをうまく活用することが大学と卒業生の関係を大きく変える起爆剤となる。

② コミュニケーション

同窓生に大学への関心を持ち続けてもらうためには、サービス提供等の工夫に仕掛け作りがより必要となる。つまり、同窓生に向けて積極的に働きかけ、関係を維持・強化する取り組みである。

「学び直したい」、「学び続けたい」といった同窓生に対して、講義やセミナーへの参加や教員へのアクセスなどは、大学と同窓生を繋ぐ重要な機会である。

アメリカのマサチューセッツ州にある名門女子大学のスミス大学では、「教育は卒業で終わらない」という信念に基づき、学習を継続する意識を持った同窓生に対して、大学と同窓会が積極的な支援を行なっている。主だったものを紹介すると同窓生の教育プログラム実施、シンポジウムや大学での講義への参加許可、さらには学内のシンポジウム・講義などの教材をインターネットで配信している。(吉満 2008: 35 を筆者が要約)

先述したアンケートでも、研修会の開催やシンポジウムへの同窓生参加などを望む記述もあり、また同窓生も母校の提供する教育サービスに関心が高く、また好む傾向が伺えた。

また、シンポジウム等への参加と同様の教育サービスとして、文化的な交流や語学向上を目的とした「勉強旅行」がある。大学の教員が同窓生を連れて勉強旅行を実施し、世界の様々な観光地を旅行しながら、それに関する文

化的な講義や語学スキルを磨くトレーニングを行なうといったサービスであり、旅行から戻った後も、母校で意見交換やプラクティスを行なうというものである。

また同窓生にとって、共に学んだ仲間の連絡先は関心が高いものである。連絡を取りたい同窓生を、大学のホームページ等で調べること（同窓生検索サービス）ができれば、大学とつながる重要な機会となる。この環境を提供するためには、同窓生本人を認証する仕組みが必須となり ICT 投資が必要となる。しかしながら、同窓生が NET ID を持つことで、加速度的に大学から提供できるサービスが拡大する。先述した教育サービスについてもこの NET ID の環境が構築できれば、Eラーニングを提供することが容易となり、新たな顧客として同窓生に向けて教育を提供することにも可能となる。また新たな同窓生戦略のベースともなるデータの蓄積も容易となるのである。

その他にも大学のスポーツ施設や図書館等の優待利用、ホームカミングデイや異業種交流会等のイベントの開催、同窓会開催時の助成などがある。さらに、近年の雇用環境の変化に伴い、人材の流動化が進んだことによって、職業カウンセリングや転職支援などのサービスを提供する大学も少くない。

このように、既に何らかの繋がりが維持できている同窓生に対しては、ICT を駆使して関わりを強化するチャンスがある。インターネット環境の発展と共に、大学は様々な情報を自由に発信し、また収集することが可能となっている。同窓生のデータ収集はもとより、同窓生に対して適切な情報提供を行い、「学びたい」といった教育に対するニーズがあるのであれば、高い質の教育提供や同窓生満足度を高める支援をし、満足を提供し続けることである。情報技術と多様化したメディアを最適に組み合わせて、一人ひとりのニーズと欲求に応じた最適な情報を最適なタイミングで提供することのできる経営体制が求められるのである。

現在、繋がりのある同窓生全てが、容易に大学の意図を理解して支援者になる訳ではない。交換の価値を感じなくなれば、繋がりがあっても離れてい

くことになるのである。これら現状で繋がりのある同窓生に対しても、「 $EM=C^2$ 」のマトリクスに当てはめ、情報を発信するだけで参加してくれるのか、そうでないのかなど様々な同窓生が居ることを分析することができ、今後のアプローチが明らかになる。この16の箱に当てはめてデータを蓄積し、どのポジションにいる同窓生に対して、どのようにアプローチするのかにより、効果的に大学を支援してくれる関係性を築けるのである。

つまり、コミュニケーションはデータの集積とICTを活用して「より質の高い同窓生との関係づくり」、「同窓生が理想とする支援者となる戦略」を充実させる重要なキーワードである。

(2) IR (Institutional Research) の重要性

新たなエンrollment・マネジメント理論「 $EM=C^2$ 」の特徴として、様々な社会の Communities とどの様に繋がり続けるかということがキーポイントとなる。

そこでは情報の集積やデータ活用・分析が求められ、同窓生一つをとっても、当該大学に関心をもった瞬間から卒業後までを一貫して情報収集することで、「 $EM=C^2$ 」の理論は大学の新たな方向性を示すこととなる。

情報の一元化とデータ収集による新たな業務の明確化を図るためには、学内に担当する恒常的な部署を設置し、担当責任体制を明確にすることが肝要である。

アメリカの大学の場合は常設の専門担当部署 (IR) を持っている。アメリカの IR は大学認証評価と密接な関係があり、日本と大きく異なっている。アメリカにおける大学認証評価のプロセス¹⁵⁾は、評価団体への自発的な加盟及び恒常的なフォローアップのための仕組みが認証評価の実施体制の中に初めから組み込まれているのである。

東京国際大学副学長の高橋宏は「アルカディア学報No.376」『教育学術新聞』2370号(2009.8.29)において、大学におけるIRの役割は「各大学の情報収集による実態把握と自己認識」、「集めた情報の的確な分析」、「戦略的政策の

策定」と述べている。今後の大学経営においては、「組織の統合」、「データの集積」、「分析」、「戦略的政策立案」が重要となり、それらによって各大学の個性や特色を明らかにし、社会において必要とされる大学へと発展・成長することが可能であると考ええる。

（３） 環境変化に柔軟な組織

大学が教育及び総合的なサービスの充実を図り、競争力を高めていくためには、限られた資源を有効に活用し、教育研究などを効果的に実施していかなければならない。

この大学改革においては組織のあり方が重要な役割を担っているが、組織が機能するためには「管理」が存在し、教職員はこれらの管理において大学に貢献する。

組織管理は、財務管理や人事管理など様々であり、これらは該当大学の個性によって優先度や取り組み方法が異なるため、一概に述べることはできないが、組織管理のポイントは、如何なるミッションであり、教育目標であったとしても、一過性ではなく常に蓄積されたデータを基に見直しをしながら毎年積み上げていく継続性を推進することである。

少子化による人口減少や、グローバル化する知識基盤社会、ユニバーサル段階となった今日の大学は、厳しい競争環境にある。大学に求められるのは質の維持・向上を図り、ニーズの多様化に対応していくことである。

実践女子学園の理事長である井原徹は2009年8月に実施された私立大学庶務課長会の講演で、「目指す大学にするためには、大学はどのような仕事が必要であり、必要とされている仕事をどのような方法で遂行されたら良いかを見つけて出すことである。また、どういう仕事を持ってどう部門編成したら効果的かを示すことが『業務管理・組織管理』である。」と述べている。

大学のあり方の変化や、ICTの発展など大学の環境変化によって、これまで必要であった業務や組織を廃止したり、また新しく付け加えられたりすることが必要となり組織の整備が進むのである。

21世紀の大学を取り巻く急速な環境変化に対応するためには、大学組織も柔軟、且つスピーディーに変化し対応することが求められている。

コトラーも組織体制に関する次のような言葉を述べているので紹介する。

戦略を変えれば、組織の構造や人材、文化も変える必要が生じる。組織構造を基に戦略を立てるのではなく、戦略に基づいた組織構造が求められるのである。

戦略の実施には、戦略を受け入れる「体制」が組織内に無くてはならない。適切な目標、技量、インセンティブ、資源、行動計画といった必須条件が組織全体に浸透していなければならない。(コトラーほか 2002: 138)

いたずらに柔軟でスピードを追求しても組織は上手く機能しないのである。コトラーは戦略を受け入れる体制には、当該大学組織において適切な必須条件とそのコンセンサスが必要であることを提言している。

4-3 おわりに

同窓生は大学にとって「重要なパートナー」である。これまで卒業と同時に途絶えていた関わりを改め、「大学のミッションに基づく教育を受けた同窓生は、ミッションを体現したもの」であるということを認識し、生涯において繋がり続ける取り組みが要請されているのである。

大学を取り巻く急速な環境変化、「全入時代」と呼ばれ入試が選抜の機能を失った今日においては、「じょうご」型の入口管理ではなく「桶」型となり、受験生の多様化は一層顕著になってくるであろう。

そこで本研究の目的は、同窓生を大学の「重要なパートナー」と位置づけ、

同窓生の resource を活かす方法を考えることにある。その際に参考になるのがマグワイアの提言する Enrollment Management = Community of Communities である。

この新たなエンrollment・マネジメントは、「ミッションに基づいて、大学と同窓生の相互関係を目指す」ことの大切さに気付かせてくれたのである。

つまり、社会における複数のコミュニティーにおいて、同窓生のコミュニティーを大学のコミュニティーと「1つの共同体」として捉えるならば、大学と同窓生は一生涯において繋がりを続けるために、ミッションに基づいて相互に包含する活動であると理解できる。

またこれらを実践するために「EM=C²」導入による経営体制を整えることが肝要となる。同窓生に向けた「EM=C²」のスタートは、大学の各部署、あるいは同窓会組織の持つ機能やデータなど、ばらばらな同窓生の課題を統合していくことである。エンrollment・マネジメントによる同窓生戦略は、同窓生を中心として大学の課題を明らかにしていくことである。

データ管理が一つにまとまることで、大学は同窓生のロイヤリティを高めるために大学自らが多様な調査を行い、データを集めてナレッジを蓄積することが必要となるのである。

この取り組みは、愛校心や強い信頼関係で結ばれた同窓生によって、母校の教育や学生サービス等の充実を実現すると考える。

また、すでに卒業した同窓生だけに目を向けるのではなく、将来の同窓生となる在学生に向けてもエンrollment・マネジメントの一環として「教育の充実」と「Out of Class」の両面を意識し、4年間の学生生活を教職員すべてが教育理念に基づいて一丸となって関わることに留意が必要である。大学と接点を持ったその瞬間から、卒業後一生涯においてデータを集めるのである。考えられる限りの多様なデータを…。それをすること無しに、個々の大学に応じた本質的な大学改革は始まらないであろう。

この論文は筆者が桜美林大学大学院 大学アドミニストレーション研究科

大学アドミニストレーション専攻に提出し合格となった修士論文に、一部加筆、修正を加えたものである。

注

- 1) 一義的な語意は「賭け金を管理する人」である。転じて「利害関係者」と訳される。企業が事業活動を行うとき、常に社会、環境に対して何らかの影響を生じる。これら影響のうち、正の影響を享受する人ならびに負の影響を被る人をステークホルダーと総称する。ここには、将来その影響を受ける次世代の人々も含む概念である。
- 2) 文部科学省学校基本調査によれば、2009年度の大学数は773校、大学受験者数がピークであった1992年度の大学数は523校で、250校の増加である。ちょうど20年前の1989年度から数えるならば1989年度の大学数は499であり、274校の増加となる。
- 3) 中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて（答申）」図表 2 2 - 23 大学入試の現状より
- 4) 平成21年度学校基本調査速報 参考資料 表18 高等教育機関への入学状況（過去年度高卒者含む）
(http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/08121201/1282521.htm 2010.1.8)
- 5) 該当年齢人口に占める大学在籍率が15%までをエリート段階、15%～50%までをマス段階といい、50%を越えた高等教育をユニバーサル段階という。教育機関の特色としては、極度の多様性であり、共通の一定水準の喪失、スタンダードそのものの考え方が疑問視される状況である。
- 6) 「学士課程教育の構築に向けて（答申）」学士課程共通の学習成果に関する参考指針によれば、1. 知識・理解（1）多文化・異文化に関する知識の理解（2）人類文化、社会と支援に関する知識の理解、2. 汎用的技能（1）コミュニケーション・スキル（2）数量的スキル（3）情報

リテラシー（４）論理的思考力（５）問題解決力、３．態度・志向性（１）自己管理能力（２）チームワーク、リーダーシップ（３）倫理観（４）市民としての社会的責任（５）生涯学習力、４．総合的な学習経験と創造的思考力とされている。

- 7) 教育改革のための内閣総理大臣直属の諮問機関であり、1984年（昭和59）中曽根康弘首相によって設置された。87年最終答申をもって解散。教育政策が大きく変わるきっかけとなった。
- 8) すべての大学は、学校教育法の規定により、教育及び研究、組織及び運営並びに施設及び設備の状況について自ら点検及び評価を行うとともに、政令で定める期間（7年以内）ごとに、文部科学大臣の認証を受けた「認証評価機関」による評価を受けることが義務付けられている。
- 9) 大学の構造改革の方針（平成13年6月）に基づき、平成14年度から文部科学省の事業（研究拠点形成費等補助金）として措置された。
- 10) 高等学校（全日制課程・定時制課程）卒業生の大学進学者数は57万3千人である。
- 11) 厚生労働省統計情報部『人口動態統計』及び国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口（2002年1月及び2006年12月）』による調査。
- 12) 「留学生30万人計画」が文部科学省ほか関係省庁（外務省、法務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省）によって、平成20年7月29日付けで計画の骨子が策定され、同日の閣議後閣僚懇談会において報告がなされた。これは日本を世界により開かれた国とし、アジア、世界の間のヒト・モノ・カネ、情報の流れを拡大する「グローバル戦略」を展開する一環として、2020年を目途に30万人の留学生受入れを目指すものである。

（http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1249702.htm）

- 13) ギフト・ピラミッド戦略（一人当たりの寄付額を縦軸にとり横軸に寄付額のレンジ毎の人数をとった概念である。）、アニュアル・ギフト戦略（寄

付者個人に対する働きかけは、一般的に「リレーションシップ・サイクル」と呼ばれるプロセスを繰り返して行なうといわれている。)、キャンペーン戦略(近年、日本の大学においても盛んに行なわれているのが「キャンペーン」である。キャンペーンの実施期間は2~10年と大学によって幅がある。)などがある。

- 14) アメリカ大使館 広報・文化交流部 文化プログラム担当者。
- 15) アメリカにおける大学認証評価は原則5年から10年に一度行われるが、10年を1つのサイクルとする場合、次のような一連のプロセスとして実行されている。それは、①加盟申請、②候補審査、③認証評価(初めての場合も、第2回以降の場合もある)、④定期審査報告(PRR:Periodic Review Report)、⑤大規模変更報告、⑥事後調査(Follow-Up Reports and Visits)、⑦年次機関報告(Annual Institutional Profile)などである。このように項目を並べてみると、アメリカでは評価団体への自発的な加盟および恒常的なフォローアップのための仕組みが認証評価の実施体制の中に初めから組み込まれている。高橋宏:アルカディア学報 No.376より

(<http://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/arcadia/0376.html>)

参考(引用)文献

- Drucker, Peter F 1990年“Managing the Nonprofit Organization”(上田惇生訳
2007年『ドラッカー名著集4 非営利組織の経営』ダイヤモンド社)
天野郁夫著 2005年『大学改革 秩序の崩壊と再編』(財)東京大学出版会
今井健・今井光映共著 2003年『大学エンrollment・マーケティング -
大学EMの4Cスクエアパラダイム-』(株)中部日本教育文化会
今井健著 2001年『大学マーケティングの理念と戦略』(株)中部日本教育文化
会
池島雅彦著 2000年『大学マーケティング - 大学改革と私立大学のマーケテ

- 『経営戦略 - 』（株）星雲社
篠田道夫著 2007年『大学アドミニストレーター論 - 戦略遂行を担う職員 - 』
学法新書
- 遠山敦子 2004年『こうかわる学校こうかわる大学』講談社
- 日本私立大学協会編 1998年『米国の大学経営戦略 - マーケティング手法に
学ぶ - 』第2版 学法文化センター出版部
- 日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター 2009年『平成 21
(2009)年度 私立大学・短期大学等 入学志願動向』
日本私立学校振興・共済事業団
([http://www.shigaku.go.jp/files/shigandoukou21.pdf#search='2009年『平成
21\(2009\)年度 私立大学・短期大学等 入学志願動向』](http://www.shigaku.go.jp/files/shigandoukou21.pdf#search='2009年『平成21(2009)年度私立大学・短期大学等入学志願動向』))
- 船戸高樹・福井有監修 1998年『米国大学経営戦略 - マーケティング手法に
学ぶ - 』日本私立大学協会編
- 文部科学省 2008年『留学生 30万人計画の骨子取りまとめの考え方』
([http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/124970
2.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1249702.htm) 2010.1.6)
- フィリップコトラー・トーマス・ヘイズ・ポール・ブルーム共著 白井義男監
修 2002年『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』
ピアソン・エデュケーション
- フィリップコトラー・カレン F. A. フォックス著 水口健次訳 1989年『学校
のマーケティング戦略』蒼林社出版
- フィリップコトラー著 2005年『非営利組織のマーケティング戦略』第一法
規 出版
- 福井有編・著 2006年『大学とガバナビリティー - 評価に堪える大学作
り - 』学法文化センター出版部
- 大学評価・学位授与機構『自己評価実施要項 大学機関別認証評価 付 選
択の評価事項（平成 21年度実施分）』 大学評価・学位授与機構
(http://www.niad.ac.jp/n_hyouka/daigaku/1178444_1137.html)

2009. 5. 1)

瀧慶昭・佐々木亮著 2009年『大学の戦略的マネジメント - 経営戦略の導入とアメリカの大学の事例 (改訂版)』多賀出版

中央教育審議会 2008年『学士課程教育の構築に向けて (答申) 平成20年12月24日』

文部科学省

(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm, 2009. 3. 3)

中央教育審議会 2008年『学士課程教育の構築に向けて (答申) 平成20年12月24日』

図表2 2 - 23 大学入試の現状 第2章 学士課程教育における方針の明確化 第3節 入学者受入の方針について 文部科学省

(http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afiel_dfile/2008/12/26/1217067_006.pdf 2010. 1. 6)

山田礼子 2007年「アメリカの大学における最近の同窓会戦略 多彩な活動を支える専門家を育成」『リクルートカレッジマネジメント』第144号

吉満貴志 2008年『大学の同窓生戦略と Alumni Research』桜美林大学大学院 修士論文

