

部署横断で学生との関係性を マネジメントするEM

少子化により急速に18歳人口が減少するなか、
大学にとってエンロール・マネジメント(EM: Enrollment Management)の重要性が増してきている。
大正大学エンロールメント・マネジメント研究所所長を務める福島真司氏に、
EMの概念や実践上のポイント等の話を伺った。

米国で最初に提唱された エンロールメント・マネジメント(EM)とは?

——EMとは、どのような概念なの
のでしょうか。

福島 EMは「大学調査などによっ
て支えられ、戦略的なプランニング
によって組織され、学生の大学選
択、大学入学、在学中の教育サー
ビス、休学・退学の阻止、(卒業
後も含めた)学生の将来などに関
わる支援諸活動を総合的にマネジ
メントすること」と定義されます。

これは、1976年に、米国のジ
ョン・マグワイア(John Maguire)
博士が初めて提唱した概念です。
博士は他大学で理論物理学の教員
職にありましたが、母校であるボス
トン・カレッジの経営危機に際し、
アドミニストレーターとして招聘さ
れました。

米国の大学は、日本とは異なり、
入学定員の制約がないため、多く
の学生を入学させられる一方で、
転学する学生も多く、在籍率を保
つことが大学経営上の課題です。

福島 真司 FUKUSHIMA Shinji

大正大学エンロールメント・マネジメント研究所
所長・地域創生学部 教授
5つの大学・短期大学(国立2校、私立3校)
で職務経験を持ち、各大学等で教鞭を執りながら、
学長や副学長直下の組織において、主に、大学
マーケティングやIRに関わるリーダーシップを發揮。
特に、前職の山形大学では、日本の大学におけ
る最初のエンロールメント・マネジメントに関する専
任組織の最初の教授職を拝命。2021年から大学
IRコンソーシアム代表理事。EMやIRに関連
したテーマにおける全国大学、大学団体、企業
等主催の招待講演は140回を超える。主な専門
は、大学マネジメント、大学マーケティング、大学
入学選抜等。修士(教育学)、修士(大学ア
ドミニストレーション)、経営管理修士(専門職)。



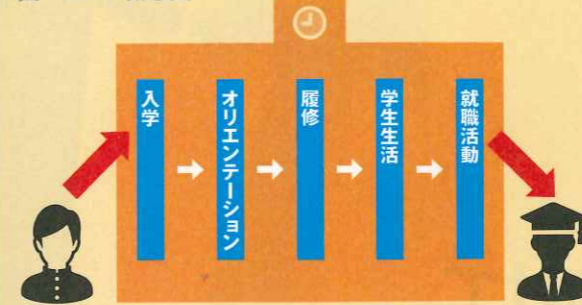
上昇、学力の向上を実現し、大学
の経営状況の改善へと繋がりました。

EMを実践する上でのカギは 部署横断的に議論できる組織風土

——具体的にEMを実践する上
でのポイントは何でしょうか。

福島 EMの要諦は、一人の学生
がA大学に入学したら、充分彼が
学費と、期待に見合った学生生活
を送れるかどうかという視点で学生
を支援するために、縦型に組織さ
れている事務組織を横断的に管理
するところにあります(図)。これに
は様々な方法が考えられますが、
各大学の文脈に即し、部署横断的

図 EMの概念図



Dr. Daniel Sarancino "Enrollment Management" より作図されたもの

一人の学生がA大学
に入学したら、充分彼
が学費と、期待に見
合った学生生活を送れ
るかどうかという視点
で、学生を支援するこ
と、つまり縦型に組織
されている事務組織を
横断的に管理するとい
うことがEMの根本で
ある。

出典:福島氏提供資料から作成

に連携する組織文化の醸成が極め
て重要です。

例えば、入学から卒業後まで統
合した学生データの分析結果に基
づいて、部署横断的に教育改善を
議論することなどで、組織風土の
醸成を図ることなども考えられます。
各部署が、別々に各部署の持つ
データ分析を行い、その結果に基
づいて各業務の重要性や予算要求
を主張し合うのではなく、横断的な
データをもとに議論し、全体として
納得感のある合意形成に繋げること
が大切です。結局、教育改善を
実現するのは現場の教職員ですの
で、トップダウンか、ボトムアップか
の二者択一ではなく、全体でよしや
ろう!となるのが、時間はかかって
も、成果につながりやすいわけです。

本学では、こうした組織文化の
醸成には、全員が同じデータに常
にアクセスできる状態が大事だと考
え、全専任教職員に同じ閲覧権限
を付与したIR (Institutional Re
search) システムを構築しています。
また、毎年度全教職員向けの「デ
ータサミット」を複数回開催してお
り、部署横断的な学生データに対
し、必要な分析を行った結果を報

告しています。また、IRに関する
学内ニューズレターも毎月発行し
ています。まだまだ組織文化の醸
成は道半ばであり、一歩ずつの取
り組みです。

——大正大学では、2017年にエ ンロールメント・マネジメント 研究所を設置されました。

福島 当研究所は、学生の入学前
から卒業後までの一貫したデータを
収集・分析・提供し、本学の教育・研究・社会貢献やTSR[※]マネ
ジメントの支援等を行っています。
EMやIR関連の研究や実践的な取
り組みを推進することで、本学の改
善に資することが第一の目的ですが、
他大学や大学団体等の学外機関
との協働や支援も行っています。

EMに関連する具体的な学内業
務では、例えば、奨学金の継続要
件や入試での英語外部試験の扱い
等を検証するデータ提供、学部の
アクションプラン立案のための学生
調査や研究支援向上のための教員
調査の分析と報告など、各部署の
意思決定の支援を行っています。こ
れらの学内要望は、ここ数年では
毎年100件超に達しています。そ

の他、在学生・卒業生・保護者・
企業等を対象とするアンケート調
査の設計や分析等、多様なステーク
ホルダーに対する調査・分析も定
期的に行っています。

地域社会が一体となった 大学に閉じないEMの活用を

——最後にメッセージを。

福島 マーケティングは、EMにと
って重要な要素ですが、その概念
は、フィリップ・コトラーが唱える
ように、マーケティング1.0(製品
中心)、2.0(消費者志向)、3.0(価
値主導)と変化してきました。
2016年には4.0(自己実現)が、
2021年には5.0も登場しています。

マーケティングの概念が変化する
ように、EMの活用も、大学だけに
閉じずに、新たな領域に広げること
も可能です。例えば、一人の人が
ある地域に誕生したら、就学前、
小・中・高、大学、社会人生活
を経る中で、地域人として、地域と共
感して、相互作用の中で学び続け、
十分に成長し続けられるかという視
点で支援を行う。そして、地域社
会の中で自己実現し、満足な人生
を送ることができれば、その地域か
ら離れることもないというように、
地域の持続可能を高めるために、
地域社会においても、各セクター
が横断的な関係性を構築する「地
域社会一体型EMモデル」も考え
られます。

EMは、決して古びた概念ではな
く、時代に合わせて様々なところで
適用可能な考え方ですので、それ
ぞれの地域や大学に即した方法で、
実践してほしいと願っています。 ■