

科学的マーケティング手法による  
大学マネジメント・サイクルの持続的発展  
— 山形大学EM部の「学生を知り抜く」IRへの挑戦 —

福島真司  
山形大学エンrollment・マネジメント部

Sustainable Development of University Management Cycle with the Scientific Marketing Approaches  
- A Challenge of the Institutional Research of "Learning Students' themselves"  
at Department of Enrollment Management, Yamagata University -

Shinji FUKUSHIMA  
Enrollment Management Department / Yamagata University

## 要旨

エンrollment・マネジメントは、大学の持続的発展を目的とする、科学的マーケティングを用いた大学マネジメント手法のことである。大学におけるマーケティングとは、学生募集や寄付募集だけをさすのではない。私たちの学生の価値を創造し、その価値の最大を実現し続けるための、組織一体となった活動が、大学におけるマーケティングである。

大学マーケティングを実現するためには、学生を知り抜くための **Institutional Research**（以下、**IR**）が欠かせない。入学前の接触情報から、入学時点での期待感や満足度、入学後の **GPA**<sup>1</sup>、学生生活や教育サービスへの満足度、授業評価のスコア、目標の達成感、課外活動や奨学金の履歴、就職、卒業後の大学教育への満足度や要望等を調査、分析することなしには、私たちの学生を知り抜くことはできない。

山形大学では、入学前から卒業後までの情報を一貫して分析するための **IT** インフラである「総合的  
学生情報データ分析システム」の構築に 2010 年度より着手し、真のマーケティング志向の組織運営を  
めざし、**IR** に取り組んでいる。その要諦は、組織文化の醸成に他ならない。

本発表は、山形大学における **IR** の取り組みについて、そのコンセプトと業務の実際を報告し、組織  
文化の醸成に、ビジュアル・アナリティクスがどのように寄与しているかの実践的事例を報告するもの  
である。

キーワード：エンrollment・マネジメント、マーケティング、**IR**、総合的  
学生情報データ分析システム

---

<sup>1</sup> Grade Point Average：合格した科目の成績の評定を S,A,B,C の 4 段階で行い、その成績を平均化したもの。

## 1 はじめに

近年、日本の大学においても、エンrollment・マネジメント（以下、EM）の重要性が説かれているが、その定義は、どのようなものであろうか。

EMは、1970年代に米国ボストン・カレッジに、アドミッション・セクションのディレクターとして従事し、母校である当該大学の危機的状況をターン・アラウンドさせたジョン・マグワイヤ博士が、最初に提唱したと言われる。大学の経営的な危機は、学生数に見合わない過剰な投資と、何より、学生数の減少による収入の減少が最も大きな要因となる。

学生募集において、多岐に亘るプロモーションや奨学金に大きな投資することで学生をかき集めても、退学や転学により学生を失えば、学生募集にかけたコストは無駄になる。また、教育内容に関しても、ただ高度なレベルの学問を提供しても、コースに集まった学生とアンマッチした内容であれば、不満につながる。大学が提供する諸教育サービスに対し、不満を持つ者が多くなれば、退学・転学者数の増加による収入の減少や大学の評判の低下による大学ブランドの毀損につながる。EMはこのような背景の中で考えられたマネジメント手法である。

## 2. EM とは何か

1970年代のボストン・カレッジは、「カソリックのハーバード大学をめざしていた」と揶揄される状態にあった。教授たちは、最優秀な学生だけを教えたがり、高いレベルの研究をすれば入学者は自然と集まってくると考えられ、当時の社会的な評価とアンマッチした学生募集戦略や教育内容の提供をし続け、入学者数の減少、退学者数の増加、寄付金の減少、さらには社会的な評価の下落という負のスパイラルに陥っていた。マグワイヤ博士は、その状態をマーケティング調査により、わかりやすく可視化し、ボストン・カレッジの採るべき戦略を明確にし、大学全体を改善するという意志決定へとつなげた。

この過程の中で、マグワイヤ博士は、大学の永続的な発展には、組織一体となったダイナミックなマネジメント・サイクルの重要性を認識する。上記の通り学生をかき集めても、不満足な学生は退学してしまうため、その場合、様々なコストが無駄になる。そこで、一旦、ボストン・カレッジに興味を持った学生を、効果的なプロモーションにより出願までつなげ、入学許可を出した学生を奨学金の最適な配分により入学までつなげる。入学した学生に対し、その学生の期待に見合った教育サービスを提供することで、満足した教育的な経験や学生生活を提供し、卒業後の社会で希望の職業や満足感のある生活を得られるように価値を付加する。卒業生となった後にも、大学との継続した良好な関係を築き、卒業生の子や孫の入学につなげたり、大学に対する遺贈も含めた寄付募集につなげるまでをマネジメントする。この個々の学生との一生涯のつながりを、大学が組織一体となって、科学的なマーケティング調査をもとにサイクルさせ続けるマネジメント手法が、エンrollment・マネジメントである。

日本では、EMの定義を「学生支援策」や「教育の考え方」等とする向きもあるが、EMは、科学的マーケティング手法を用いた大学マネジメント手法のことである。当然ながら、ここで言うマーケティングとは、売り込みの術をさす狭義のマーケティングではなく、顧客価値の創造やその最大化を、組織一体となって実現するための活動をさす。大学におけるマーケティングセクションは、学生募集や寄付募集、学生担当窓口担当部署だけをさすのではなく、総務や人事、会計部署などのバックヤードの部署も含めた組織一体となった活動が大学マーケティングである。

## 2. IR の果たす役割

科学的マーケティング手法には、大学自体に関する調査分析が欠かせない。学生に関する調査もここに含まれるが、個人的な考えや憶測をベースに学生の実態を掴んだつもりで、大学マネジメントを行うことは、科学的な態度とは言えない。ここで必要となる大学自体に関する調査分析は、**IR** と呼ばれる。

ボストン・カレッジを例に挙げると、ボストン・カレッジに興味を持ってパンフレット等の資料を請求した者、オープンハウス（日本でのオープンキャンパス）に来場した者等のプロフィールを精緻に行い、その後、実際に出願した者と出願しなかった者をセグメントに分けて分析し、なぜ出願し、なぜ出願しなかったのかの要因を探る。また、入学許可を受け取った者のうち、実際に入学した者と、入学しなかった者をセグメントし、なぜボストン・カレッジを選び、なぜ他の大学を選んだのかの要因を探る。この調査結果を、わかりやすく可視化し、必要な学内の会議で共有し、学生募集戦略の策定、奨学金の設計、教育プログラムの改善等のプランニングに活かす。

学生募集に関する調査項目では、**SAT** 等の大学進学適性試験の成績、出身高校のタイプ、学生の自宅と大学までの距離、大学寮への入寮希望、人種、保護者の支払い能力と奨学金の希望内容の詳細、学問的な志向、サークル活動やボランティア活動の経験等の多岐に亘る要素が対象となる。大学での教育的な経験への期待を把握することは大切である。同様に、入学前の期待と入学した後の満足が見合っているかを確認するため、学生満足度調査は重要であり、アンケートだけではなく、インタビューも加えながら実施される。

入学者数を増加させることだけで、大学の収入状況が改善され、経営的な危機が回避されるわけではない。米国の大学では、日本の大学に比較して転学のためのシステムが整備されており、入学した大学が期待に見合わないものであった場合、学生は他の大学へと転学する。転学を含めた退学を阻止し、在籍率を向上させることも、入学者獲得と同様に、大学経営上は重要である。不満足を理由に退学していく学生から、情報を得ることは困難が伴うが、転学を支援する部署において、当該学生が転学に至った経緯を情報収集し、進路先に関する情報を提供し、転学を成功させるためのサービスを提供することで、当該学生から情報を得る退学率を下げるために転学の支援をするという、一見矛盾を孕んだ取り組みの効果は大きかったとのことである。このようにボストン・カレッジでは、学生に関する多岐に亘る情報を収集し、分析した結果を、大学マネジメントに活かしている

膨大なデータ量を扱う **IR** には、データベースやデータ分析の **IT** インフラの構築が欠かせない。**IR** に係るデータは、入学前の接触情報から、入学時点での期待感や満足度、入学後の **GPA**、学生生活や教育サービスへの満足度、授業評価のスコア、目標の達成感、課外活動や奨学金の履歴、就職、卒業後の大学教育への満足度や要望等多岐に亘っており、しかも大学が継続する限り、データ量は増え続けることとなる。一定以上の学生の数を持つ大学が、学生の様々な情報をクロスして分析し、その変化を経年的に見るような場合、手作業による分析は、時間コストが掛かり過ぎ現実的とは言えない。クライアント **PC** 上で動くアプリケーションだけでは、データの格納、分析、結果の共有、セキュリティへの配慮、閲覧権限の制限等の要求が満たされない場合も出てくる。

## 3. 私たちの学生を知り抜くこと

米国と、日本の高等教育を取り巻く環境は異なっており、マネジメント手法も、それぞれの環境に適合

する形で発展してきた。すなわち、米国のEMのあり方を、そのまま日本に適用することに必然性はない。山形大学EM部<sup>2</sup>は、2006年7月1日に、日本の大学初のEM専任部署として発足して以来、マーケティング志向のセクション運営を行ってきた。

山形大学EM部は、学生の大学入学前は学生募集活動を、入学後は学生満足度調査を始め様々な学生に関するIRの諸活動を、卒業後はニーズ調査を始め卒業生の大学へのロイヤリティ向上のための諸活動に関する業務に責任をもつ。設置経緯には、学生募集の危機的な状況が関係していたため、学生募集活動に業務の中心があるが、近年は、IRの諸活動に業務の中心を移しつつある。

2010年度から3年間の期間で採択された文部科学省概算要求事業「学生の大学への期待、満足度、成長の自覚、目標達成感等を向上させることを中心においた教育改革マネジメント・サイクルの実現」によって、「総合的學生情報データ分析システム」を整備し、IRにより一層重視する体制が整いつつあるが、コンセプトは「私たちの学生を知り抜くこと」である。学生の入学から卒業後までを、一連のデータとして保有し、様々な切り口で分析し、常に見える化し、トラックし続け、その結果を元に改善する仕組みをマネジメントのフローにビルトインすることで、大学は永続的な発展を遂げる可能性が高まる。

山形大学EM部が扱うデータは、学生の出身高校や受験前の大学との接触データ、入試に関するデータ、履修状況やICカード型学生証による出欠状況、成績、授業評価、就職状況、入学前・在学中・卒業後の満足度アンケート等の各種アンケートのデータと多岐に亘っている。これらの学生データを利用し、各学部等が必要とする分析を実施し、レポートを行うサービスを各学部に対して提供している。当初構築したシステムでは、データ・プレゼンテーションのためのダッシュボードやテンプレートの作成に対し、限られたシステム担当者やITベンダー企業のSE等のマニュアル作業に依存していたため、時間コスト、経費的なコスト共に、大きな負担があり、即時的な分析やレポート提供が困難であるという課題を抱えていた。

SAS Visual Analyticsの導入によって、ITベンダー企業のSEへの依頼がなくとも、データ・プレゼンテーションを行うことのできる環境が整い、時間コスト、経費的なコストを大幅に縮減することができることとなった。また、容量の大きなデータも短時間に分析可能とするインメモリ・アナリティクス機能によりデータのメモリ上への読み込みや処理の高速化が実現される。分析結果はipadなどでも閲覧可能であり、ユーザビリティがよく、素早く、美しく見られるビジュアルによって、これまで使用感や操作性の悪さから、使用を忌避されていた分析システムへの期待感が高まり、従前よりも、IRの学内認知が高まった。

IRは、特定の専門家が、専門家以外には解釈が難解な統計を駆使して行うものではなく、データ分析を必要とする部署の担当者が、自分自身の手で、簡易に、操作性よくデータを扱い、わかりやすく、美しい分析画面を見ながら、諸業務の評価や改善策の立案、意思決定に役立てることにその要諦がある。これがないと、IRが組織文化に浸透することは難しい。システム担当者にしき使いこなせないシステムや、難解でわかりにくい分析画面では、データ分析結果を閲覧しようとするモチベーションにも影響を与えるからである。IRの目的は分析自身にあるのではなく、データ分析を意志決定の業務フローのビルトインし、科学的な調査結果に基づいて、マネジメントのPDCAサイクルを回すことにあるため、システムの仕様にも、誰もが使いたくなるシステムであることが要求される。山形大学の従来のシステムには、柔軟性や拡張性にも課題があり、常に時間的・経費的なコストが膨らみ、各学部等の分析要望にも即時的に応えることができず、IRの浸透に困難があったが、SAS Visual Analyticsの導入によって、諸業務の意志決定や事後の評価がこれまでよりも支援され、EMの質の向上が期待できる可能性が高まった。

---

<sup>2</sup> EM部の設置当時は、EM室であった。その後、部に昇格した。

## 4. おわりに

マーケティングの潮流にも変化が見られる。マーケティング手法にフレームワークはあっても統一手法はないため、個々の大学が個々の大学のやり方を、トライ・アンド・エラーで見つけながら、個々の大学の目的に叶った業務活動での精度を上げる続ける必要がある。常に、私たちの学生を知り抜くことが、そして、社会の期待を知り抜くことが、学生の価値を創造し、その価値を最大化し続けることに直結する。EM を支える IR では、データという FACT をもとに意志決定を行うという組織文化の醸成が重要となる。IT インフラが大学マーケティング、大学マネジメントに与える影響は大きい。

### 参考文献等

John Maguire 「To the organized, go for students」『Boston College Bridge Magazine』 Boston College (1976 年)  
ダニエル・ピンク、大前 研一 ((翻訳)『ハイ・コンセプト「新しいこと」を考え出す人の時代』三笠書房 (2006 年)

John Maguire、Lawrence Butler、Maguire Associates 『Em=C2: A New Formula for Enrollment Management』 Transworld Pub (2008 年)

フィリップ・コトラー 『コトラーのマーケティング 3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版 (2010 年)

"エンrollment・マネジメントの国内スタンダード" 創造に向けた新しい情報基盤の構築へ。400 項目を超える要求に応える最適解として SQL Server 2008 を中核とするソリューションを採用

<http://www.microsoft.com/ja-jp/casestudies/yamagata-u.aspx> (2011 年 9 月掲載)

山形大学、SAS® Visual Analytics の導入でよりの確な意思決定とエンrollment・マネジメントを加速～直感的ユーザーインターフェイスで各学部担当者による即時的データ抽出と柔軟なレポートを可能に～

<http://www.sas.com/offices/asiapacific/japan/news/press/201312/19.html> (2013 年 12 月掲載)