

桜美林大学大学院・教授

船 戸 高 樹

学 生 中 心 の 大 学 づ く り ——エンロールメント・マネジメントの観点から——

1、はじめに

- ・高等教育を取り巻く環境の変化

2、マーケティングの基本概念

- ・マーケティングとは「組織が目的を達成するため、市場の動向を分析・把握した上で、ニーズに合った製品を企画・開発し、適正な価格を設定して、市場に告知し、提供する」という“顧客志向型”の企業活動から生まれたもので、経営学の一分野である。基本的には、売り上げを伸ばし、利益を確保するための営利企業を対象とした手法とされ、これまで教育機関のような非営利組織にはなじまない理論とされてきた。

しかし、営利であれ非営利であれ、市場が成熟し、変化をすれば、どんな組織体もマーケットを無視しては成り立たない。定員を上回る志願者が殺到していた時代には、大学は学問的権威を背景に、大学側の論理で志願者を選抜し、カリキュラムを決定してきた。ところが、18歳人口の減少は、教育というサービスを提供する大学側優位の“売り手市場”から、これを買う学生側優位の“買い手市場”へと大きく転換を迫っており、学生を顧客として位置づけた戦略が求められているのである。

- ・つまり、マーケティングとは、激しく変化する外部環境を把握し、内部資源を分析した上で、組織にとって最も効果的な戦略を策定する手法といえる。

3、マーケティングの歴史

- ・学問分野として確立したのは20世紀に入ってから。1905年、ペンシルベニア大学で「ザ・マーケティング・オブ・プロダクツ」という講座が開設されたことに始まる。
- ・実業界では、1911年にカーティス出版社が市場調査部を発足させたのが始まりといわれている。
- ・企業にマーケティングの意識が広がったのは、1930年代に入ってからである。当時の考え方は「メーカーが自社の製品を販売するために行う商品開発や価格設定、流通経路設定、販売促進活動などの一連の諸活動」という意味で使われていた。
- ・特に、1929年10月の大恐慌が引き金となって経済活動が停滞し、企業倒産が続出する中で、生き残りをかけた企業活動の大きな役割を担うこととなった。したがって、企業

におけるマーケティング活動を、政府の政策と対比して「民間のニューディール」とも言われていた。

- ・大恐慌を数字で比較してみると、以下のようになっている。

	1929 年	1932 年
平均株価	125.43 \$	26.8 \$
G N P	1040 億 \$	560 億 \$
失業率	3.2%	24.9%

- ・第 2 次世界大戦中、米軍にとって最も重要なポイントは、遠く離れたヨーロッパや太平洋戦線にいかにして武器弾薬、食料、嗜好品、家族からの手紙を適切な方法で運ぶかということであった。ここに調査・分析から生産、流通までのマーケティング手法が大きな力を発揮することとなった。
- ・大戦後は、民間企業の間でマーケティングが経営の重要分野として認識されるようになり、いわゆる「マーケティング理念」が提唱されることになった。
- ・1970 年代になると、企業の社会貢献などを含めた「ソーシャル・マーケティング理念」が提唱されるようになり、非営利組織にもマーケティングの必要性が認識されるようになってきた。
- ・1985 年の米国マーケティング協会の定義では「交換」の概念が強調され、その後、長期取引の維持を志向する「関係性パラダイム」へと引き継がれている。

●米国マーケティング協会（AMA）の定義＝1985 年

マーケティングとは、個人や組織の目標を満足させる交換を創造するために、アイデア、商品およびサービスについての着想（conception）、価格設定、プロモーションおよび流通を計画し、実行する過程である。

●日本マーケティング協会の定義＝1990 年

マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との総合理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。

4、経営(企業)理念の変遷

- ・生産志向——消費者は、提供された製品を喜んで受け入れるはずだ。だから、生産性の向上や流通の効率化が企業の主要課題である。
- ・製品志向——良い製品を作れば売れる。だから、製品の品質向上が重要だ。
- ・販売志向——企業が消費者に十分な刺激を与えなければ、消費者は商品に興味を持たず、買おうとしない。
- ・マーケティング志向——企業の最も重要な課題は、顧客のニーズとウォンツを明らかにし、競争相手よりも効率的にこれを満足させることである。

- ・社会志向——マーケティング志向＋社会の福祉向上。

(非営利組織のマーケティング志向の必要性、および営利企業による環境問題や消費者問題への対応の必要性からでてきた新たな考え方)

5、非営利組織におけるマーケティングの特性

- ・営利企業の目的は、利益をあげることによって株主を満足させること。
- ・非営利組織の目的は、多くの場合「サービスの提供」である。自治体は住民サービス、病院は医療サービス、学校は教育サービスというように、その内容は多岐にわたっている。
- ・企業が提供する商品は、色や形、用途が明確になっているのに比べ、非営利組織が提供するサービスの特徴は①形がない (Intangible) ②分離できない (Inseparable) ③変わりやすい (Variable) ④すぐに古くなる (Perishable)・・・などである。
- ・サービスの判断基準
 - ①Inspection (調べる＝探索財)
 - ②Experience (経験する＝経験財)
 - ③Credence (信頼＝信用財)
- ・営利企業の提供する商品の価値は、すぐに判断できるのに比べ、非営利組織の提供するサービスの判断は、時間がかかることが多い。

6、非営利組織におけるマーケティングの必要性

- ・「売り手市場を謳歌している組織体は、マーケティングを無視する」
(米国では、かつて高等教育機関のことを CASE 産業と揶揄していた)
- ・「組織体がマーケティングを意識するようになるのは、対象とする市場に変化が起これるとき。組織が必要とする資源が乏しくなったり、確保しにくくなったときに組織は不安を持つようになる」
- ・社会が成熟し、多様化が進むと非営利組織にも、マーケティングが必要となってきた。

7、米国における大学マーケティング

- ・米国の大学にマーケティングの意識が芽生えたのは 1970 年代の半ば、といわれている。それ以前は大学側の論理でサービスを提供し「嫌なら来るな」(Take or Leave) という大学中心主義 (Product Mind)。75 年以降は、学生集団を顧客と位置づける学生中心主義 (Market Mind) に転換。
- ・きっかけは学費の高騰に対する社会の批判の高まり。消費者主義に目覚めた学生集団の意識変化等。
- ・79 年からの 18 歳人口減少期に、学生数を確保するため、それまでの白人中心から新たなマーケットとして黒人やヒスパニック、アジア系などを開拓、Mixed Market に変わって

いった。

- ・また、18 歳～24 歳という年齢的な枠も外れ、いわゆる成人学生が増加。
- ・80 年代に入って大学の運営にマーケティングが取り入れられるようになったが、定着してきたのは 90 年代に入ってからといわれている

8、米国における大学閉鎖の状況

- ・1970～2000 年までの 30 年間に閉鎖された大学は、502 校。年平均 17 校が閉鎖されている。
- ・そのうち 9 割が私立の大学・短大。私立だけに限れば、年平均 15 校が閉鎖。
- ・つぶれた大学の三条件は「地方・小規模・宗教系」
- ・ただし、大学設置に厳しい規制のない米国では、この間も全体の大学数は増えつづけている。つまり、出生率も高いが死亡率も高いといえる。
- ・この中には、地区基準協会のアクレディテーションを受けている大学も多く、質の問題でつぶれたケースは少ない。最大の原因は「マネジメントの失敗」。

9、エンrollment・マネジメント (EM=Enrollment Management)

*エンrollment・マネジメントの定義

- ・エンrollment・マネジメントとは、1970 年代後半以降、米国の大学で取り組まれている総合的な学生支援策の総称である。
- ・それまでのエンrollment・マネジメントは「入学者を確保する」という意味で使われていたが、18 歳人口の減少、社会人やマイノリティ・グループなど入学者の多様化等の波を受けて、学生に対するきめの細かい支援策が求められるようになったのがきっかけである。
- ・現在の解釈は「学生が当該の大学に興味を持った瞬間からこの活動がスタートする。そして、入学したら教育ばかりでなく、学生生活全般についてもきめ細かい支援を行って満足度を高め、卒業後はドナーとして、母校に寄付をするように愛校心を持たせること」とされており、いわば「学生の一生涯をマネジメントする」ことである。
- ・したがって、この活動は一部署の担当でなく、全学的な統一した理解の元に取り組まれることが重要。
- ・この活動は、主として 5 つの分野に分けられる。
 - ① 興味
 - ② 受験
 - ③ 入学
 - ④ 在学
 - ⑤ 卒業
- ・上記 5 つの分野に関する大学内の担当部署を検討し、相互の関連性を理解する。

10、エンロールメント・マネジメントを効果的に進めるには・・・

- ・ EMは、全学が統一した理念の下に取り組む戦略である
- ・ 理事、学長、学部長などのトップ・マネジメントが、重要性を理解すること
- ・ その上で、学内の教職員集団にEMの必要性を認識させること
- ・ 組織横断的なEMの専門部署を設置すること
- ・ EMの基本は、徹底した調査と分析
- ・ 経験論や体験論、また精神論から脱却し、科学的・論理的に取り組むこと
- ・ 学生集団に迎合することではない。教育の質に妥協しないこと

* EM担当者に求められる能力

- ・ プレゼンテーション能力
- ・ 文章表現能力
- ・ データ収集と分析能力
- ・ 企画力
- ・ 対人関係能力
- ・ 高等教育に関する知識
- ・ マーケティングに関する知識
- ・ その他

11、おわりに

- ・ 議論から行動へ
- ・ 求められる「独創性」と「勇気」

以 上

最も強いものが生き残るわけではない。最も賢いものが生き残るわけでもない。

唯一、生き残るのは環境の変化に対応できるものだけである。

(チャールズ・ダーウィン)

<定員割れ（定員充足率 100%未満）の大学・短大の状況>

年度	大学数	定員割れ大学数	比率	短大数	定員割れ短大数	比率
H 元	358	14	3.9%	477	32	6.7%
2	366	15	4.1%	483	18	3.7%
3	373	22	5.9%	486	13	2.7%
4	379	27	7.1%	492	11	2.2%
5	385	19	4.9%	494	15	3.0%
6	401	19	4.7%	493	18	3.7%
7	410	18	4.4%	491	58	11.8%
8	419	16	3.8%	491	86	17.5%
9	425	23	5.4%	493	139	28.2%
10	439	35	8.0%	486	181	37.2%
11	450	89	19.8%	469	238	50.7%
12	471	133	28.2%	460	267	58.0%
13	493	149	30.3%	449	245	54.6%
14	508	144	28.3%	435	209	48.0%
15	521	147	28.2%	416	190	45.7%
16	533	155	29.1%	400	164	41.0%
17	542	160	29.5%	383	158	41.3%

<定員充足率（大学）の分布>

年度	～50%	50%台	60%台	70%台	80%台	90%台	100%台	110%台	120%～
H14	13	22	14	27	37	31	71	113	180
H15	17	14	19	26	39	32	83	123	168
H16	15	20	24	20	39	37	89	154	135
H17	17	12	23	22	42	44	110	151	121

Table 244. Degree-granting institutions, by control and type of institution: 1949-50 to 2003-04
(米国の大学数)

Year	All institutions			Public			Private		
	Total	4-year	2-year	Total	4-year	2-year	Total	4-year	2-year
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Institutions of higher education\1\, excluding branch campuses									
1949-50	1,851	1,327	524	641	344	297	1,210	983	227
1959-60	2,004	1,422	582	695	367	328	1,309	1,055	254
1960-61	2,021	1,431	590	700	368	332	1,321	1,063	258
1961-62	2,033	1,443	590	718	374	344	1,315	1,069	246
1962-63	2,093	1,468	625	740	376	364	1,353	1,092	261
1963-64	2,132	1,499	633	760	386	374	1,372	1,113	259
1964-65	2,175	1,521	654	799	393	406	1,376	1,128	248
1965-66	2,230	1,551	679	821	401	420	1,409	1,150	259
1966-67	2,329	1,577	752	880	403	477	1,449	1,174	275
1967-68	2,374	1,588	786	934	414	520	1,440	1,174	266
1968-69	2,483	1,619	864	1,011	417	594	1,472	1,202	270
1969-70	2,525	1,639	886	1,060	426	634	1,465	1,213	252
1970-71	2,556	1,665	891	1,089	435	654	1,467	1,230	237
1971-72	2,606	1,675	931	1,137	440	697	1,469	1,235	234
1972-73	2,665	1,701	964	1,182	449	733	1,483	1,252	231
1973-74	2,720	1,717	1,003	1,200	440	760	1,520	1,277	243
1974-75	2,747	1,744	1,003	1,214	447	767	1,533	1,297	236
1975-76	2,765	1,767	998	1,219	447	772	1,546	1,320	226
1976-77	2,785	1,783	1,002	1,231	452	779	1,554	1,331	223
1977-78	2,826	1,808	1,018	1,241	454	787	1,585	1,354	231
1978-79	2,954	1,843	1,111	1,308	463	845	1,646	1,380	266
1979-80	2,975	1,863	1,112	1,310	464	846	1,665	1,399	266
1980-81	3,056	1,861	1,195	1,334	465	869	1,722	1,396	\2\ 326
1981-82	3,083	1,883	1,200	1,340	471	869	1,743	1,412	\2\ 331
1982-83	3,111	1,887	1,224	1,336	472	864	1,775	1,415	\2\ 360
1983-84	3,117	1,914	1,203	1,325	474	851	1,792	1,440	352
1984-85	3,146	1,911	1,235	1,329	461	868	1,817	1,450	367
1985-86	3,155	1,915	1,240	1,326	461	865	1,829	1,454	375
Institutions of higher education\1\, including branch campuses									
1974-75	3,004	1,866	1,138	1,433	537	896	1,571	1,329	242
1975-76	3,026	1,898	1,128	1,442	545	897	1,584	1,353	231
1976-77	3,046	1,913	1,133	1,455	550	905	1,591	1,363	228
1977-78	3,095	1,938	1,157	1,473	552	921	1,622	1,386	236
1978-79	3,134	1,941	1,193	1,474	550	924	1,660	1,391	269
1979-80	3,152	1,957	1,195	1,475	549	926	1,677	1,408	269
1980-81	3,231	1,957	1,274	1,497	552	945	1,734	1,405	\2\ 329
1981-82	3,253	1,979	1,274	1,498	558	940	1,755	1,421	\2\ 334
1982-83	3,280	1,984	1,296	1,493	560	933	1,787	1,424	\2\ 363
1983-84	3,284	2,013	1,271	1,481	565	916	1,803	1,448	355
1984-85	3,331	2,025	1,306	1,501	566	935	1,830	1,459	371
1985-86	3,340	2,029	1,311	1,498	566	932	1,842	1,463	379
1986-87\3\	3,406	2,070	1,336	1,533	573	960	1,873	1,497	376
1987-88\3\	3,587	2,135	1,452	1,591	599	992	1,996	1,536	460
1988-89\3\	3,565	2,129	1,436	1,582	598	984	1,983	1,531	452
1989-90\3\	3,535	2,127	1,408	1,563	595	968	1,972	1,532	440
1990-91\3\	3,559	2,141	1,418	1,567	595	972	1,992	1,546	446
1991-92\3\	3,601	2,157	1,444	1,598	599	999	2,003	1,558	445
1992-93\3\	3,638	2,169	1,469	1,624	600	1,024	2,014	1,569	445
1993-94\3\	3,632	2,190	1,442	1,625	604	1,021	2,007	1,586	421
1994-95\3\	3,688	2,215	1,473	1,641	605	1,036	2,047	1,610	437
1995-96\3\	3,706	2,244	1,462	1,655	608	1,047	2,051	1,636	415
Title IV eligible degree-granting institutions, including branch campuses									
1996-97	4,009	2,267	1,742	1,702	614	1,088	2,307	1,653	654
1997-98	4,064	2,309	1,755	1,707	615	1,092	2,357	1,694	663
1998-99	4,048	2,335	1,713	1,681	612	1,069	2,367	1,723	644
1999-2000	4,084	2,363	1,721	1,682	614	1,068	2,402	1,749	653
2000-01	4,182	2,450	1,732	1,698	622	1,076	2,484	1,828	656
2001-02	4,197	2,487	1,710	1,713	628	1,085	2,484	1,859	625
2002-03	4,168	2,466	1,702	1,712	631	1,081	2,456	1,835	621
2003-04	4,236	2,530	1,706	1,720	634	1,086	2,516	1,896	620

\1\Institutions that were accredited by an agency or association that was recognized by the U.S. Department of Education, or recognized directly by the Secretary of Education.

\2\Large increases are due to the addition of schools accredited by the

Accrediting Commission of Career Schools and Colleges of Technology.

\3\Because of revised survey procedures, data are not entirely comparable with figures for earlier years. The number of branch campuses reporting separately has increased since 1986-87.

NOTE: Some data have been revised from previously published figures.

SOURCE: U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Education Directory, Colleges and Universities, 1949-50 through 1965-66; Higher Education General Information Survey (HEGIS), "Institutional Characteristics of Colleges and Universities" surveys, 1966-67 through 1985-86; and 1986-87 through 2003-04 Integrated Postsecondary Education Data System, "Institutional Characteristics Survey" (IPEDS-IC:86-99), and Fall 2000 through Fall 2003.

(This table was prepared March 2005.)

Table 246. Degree-granting institutions that have closed their doors, by control and type of institution:
1960-61 to 2003-04 (米国における閉鎖大学数)

Year	All institutions			Public			Private		
	Total	4-year	2-year	Total	4-year	2-year	Total	4-year	2-year
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Excluding branch campuses									
Total, 1960-61 to 1991-92	343	179	164	38	1	37	305	178	127
1960-61	8	1	7	1	0	1	7	1	6
1961-62	2	1	1	0	0	0	2	1	1
1962-63	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1963-64	7	1	6	1	0	1	6	1	5
1964-65	8	1	7	4	0	4	4	1	3
1965-66	8	2	6	4	0	4	4	2	2
1966-67	9	2	7	3	0	3	6	2	4
1967-68	14	6	8	0	0	0	14	6	8
1968-69	21	11	10	1	0	1	20	11	9
1969-70	18	8	10	3	0	3	15	8	7
1970-71	32	9	23	9	0	9	23	9	14
1971-72	12	3	9	3	0	3	9	3	6
1972-73	19	12	7	2	0	2	17	12	5
1973-74	18	11	7	0	0	0	18	11	7
1974-75	17	13	4	3	0	3	14	13	1
1975-76	8	6	2	2	1	1	6	5	1
1976-77	8	5	3	0	0	0	8	5	3
1977-78	12	9	3	0	0	0	12	9	3
1978-79	9	4	5	0	0	0	9	4	5
1979-80	6	5	1	0	0	0	6	5	1
1980-81	4	3	1	0	0	0	4	3	1
1981-82	7	6	1	0	0	0	7	6	1
1982-83	7	4	3	0	0	0	7	4	3
1983-84	4	4	0	0	0	0	4	4	0
1984-85	4	4	0	0	0	0	4	4	0
1985-86	10	6	4	1	0	1	9	6	3
1986-87 and 1987-88	25	19	6	1	0	1	24	19	5
1988-89	14	6	8	0	0	0	14	6	8
1989-90	12	6	6	0	0	0	12	6	6
1990-91	10	4	6	0	0	0	10	4	6
1991-92	10	7	3	0	0	0	10	7	3
Including branch campuses									
Total, 1969-70 to 2003-04 ..	536	243	293	44	5	39	492	238	254
1969-70	24	10	14	5	1	4	19	9	10
1970-71	35	10	25	11	0	11	24	10	14
1971-72	14	5	9	3	0	3	11	5	6
1972-73	21	12	9	4	0	4	17	12	5
1973-74	20	12	8	1	0	1	19	12	7
1974-75	18	13	5	4	0	4	14	13	1
1975-76	9	7	2	2	1	1	7	6	1
1976-77	9	6	3	0	0	0	9	6	3
1977-78	12	9	3	0	0	0	12	9	3
1978-79	9	4	5	0	0	0	9	4	5
1979-80	6	5	1	0	0	0	6	5	1
1980-81	4	3	1	0	0	0	4	3	1
1981-82	7	6	1	0	0	0	7	6	1
1982-83	7	4	3	0	0	0	7	4	3
1983-84	5	5	0	1	1	0	4	4	0
1984-85	4	4	0	0	0	0	4	4	0
1985-86	12	8	4	1	1	0	11	7	4
1986-87 and 1987-88	26	19	7	1	0	1	25	19	6
1988-89	14	6	8	0	0	0	14	6	8
1989-90	19	8	11	0	0	0	19	8	11
1990-91	18	6	12	0	0	0	18	6	12
1991-92	26	8	18	1	0	1	25	8	17
1992-93	24	6	18	0	0	0	24	6	18
1993-94	38	10	28	1	0	1	37	10	27
1994-95	15	8	7	2	0	2	13	8	5
1995-96	21	8	13	1	1	0	20	7	13
1996-97	36	13	23	2	0	2	34	13	21
1997-98	5	0	5	0	0	0	5	0	5
1998-99	7	1	6	1	0	1	6	1	5
1999-2000	16	3	13	3	0	3	13	3	10
2000-01	14	9	5	0	0	0	14	9	5
2001-02	15	2	13	0	0	0	15	2	13
2002-03	13	7	6	0	0	0	13	7	6
2003-04	13	6	7	0	0	0	13	6	7

NOTE: This table indicates the year in which the institution closed. Some data have been revised from previously published figures. Data for 1960-61 to 1995-96 are for institutions of higher education. Institutions of higher education were accredited by an agency or association that was recognized by the U.S. Department of Education, or recognized directly by the Secretary of Education. The new degree-granting classification is very similar to the earlier higher education classification, except that it includes some additional institutions, primarily 2-year colleges, and excludes a few higher education institutions that did not award associate's or higher degrees.

SOURCE: U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, *Education Directory, Higher Education*, 1960-61 to 1974-75; *Education Directory, Colleges and Universities*, 1975-76 to 1983-84; *1982-83 Supplement to the Education Directory, Colleges and Universities*; and 1986-87 through 2003-04 Integrated Postsecondary Education Data System, "Institutional Characteristics Survey," (IPEDS-IC:86-99), and Spring 2000 through Spring 2004. (This table was prepared April 2005.)

<組織体質のマトリックス>

