

視点1 エンロールメント・マネジメントと学生調査

入学前から卒業後まで一貫して私たちの学生を知り抜くために



山形大学エンロールメント・マネジメント部教授
福島真司

ふくしま・しんじ

広島大学大学院学校教育研究科、桜美林大学大学院国際学研究所、ビジネス・ブレイクスルー大学大学院経営学研究所修了。修士(教育学、大学アドミニストレーション)、MBA。山陽女子短大、宮崎国際大学、鳥取大学の助教授、准教授等を経て、2007年から現職。

継続的な情報収集と全学的な情報共有

大学に関する諸データを収集・分析し、意思決定に資する情報提供を行う活動は、IR (Institutional Research) と呼ばれる。IRは、大学マーケティング、すなわちエンロールメント・マネジメントと極めて密接な関係にある。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。エンロールメント・マネジメントやIRは、個々の大学が個々の考え方に即して行うべきものである。

山形大学の場合、機関別認証評価や国立大学法人評価等の法令に従って公表する必要がある「外向きのIR」については、各部署の主体性の下、評価分析室が取りまとめて分析を行っている。一方で、満足度調査やさまざまな学生情報を統合した分析等、必ずしも公表を前提としない「内向きのIR」については、役員会が管轄する入試情報等調査分析チームやエンロールメント・マネジメント部が担当し、役員会や教育研究評議会でレポートしたり、デジタルのファクトブックによって学内で情報共有等を行っている。

この両者を混同してしまうと、大学や学生の真の姿は見えにくくなる。法令に従い組織が設定した目標を、計画通りに達成したという証拠を示すことを目的とした調査と、大学が抱える課題や将来のリスクを発見し、改善や解決方法を探ることを目的とした調査とは、調査設計や分析方法が異なるからである。

提供物を創造するための活動とは、すなわち、一人ひとりの学生の知識、技術、それを含めた人間的な力を伸ばすことである。そのために、大学の構成員が、組織一体となって取り組むプロセスが大学マーケティング、すなわちエンロールメント・マネジメントである。ただ、大学の活動とは、従来そういうものではなかったのか。これまでの大学教育と何が異なるのか。

従来の大学教育では、個々の教職員が学生に対し精一杯努力すれば、そのこと自体が素晴らしい姿と考えられていた。このやり方においては、教職員の教育活動は個々の教育観に任されている状態とも言え、個々の教職員の方向性の違いからお互いの活動の効果が打ち消され、活動量の総和に比較して、小さな成果しか実現されない場合もあり得る。

大学という組織が一体となって学生の価値の創造を図るうえで、一定の方向性の下で組織の活動をマネジメントする必要性が生じるが、そのためには、大学に関する諸データを収集・分析し、PDCAに生かす科学的なマーケティング手法が有用である。

データの分析・活用がマーケティングに不可欠

エンロールメント・マネジメントとは、科学的マーケティング手法による大学マネジメント・サイクルの実現である。ここで言うマーケティングとは、「売り込み」のことではない。ピーター・ドラッカーはマーケティングの究極の目的について、「セリング(売り込み)を不要にすること」と表現した。マーケティングは、「顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである」*と定義される。

教育にマーケティング手法を取り入れる議論自体を好まない方もいる。だが、教育とマーケティングは相いれないものではない。学生を「顧客」として捉えることが、大学マーケティングではない。マーケティングの定義にある「顧客」を、私たち大学人が最も大切にすべき「学生」と読みかえて取り組むことが、大学マーケティングである。個々の学生にとって価値のある

山形大学は、文部科学省の2010～2012年度概算要求事業「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て教育改革マネジメント・サイクルの実現」が採択された。総合的的学生情報データ分析システムを構築し、さまざまな学生情報の統合・分析を始めている(図表)。

募集戦略や教育改善に有用な入学時調査

学生情報を統合して分析する際に、入学前後のデータ収集は最重要と言える。この時期に得た情報を、入学後の諸データとつなぎ合わせて分析を継続することによって、学生の状態を常にトラッキングするわけである。

入学前の大学との接触情報については、オープンキャンパス、大学または企業主催の大学説明会や進学相談会、模擬授業等への参加による直接的な接触に関する情報、および大学のウェブサイトや携帯サイト、進学情報ウェブサイト、進学情報誌等から大学案内や学生募集要項を請求するなどの間接的な接触に関する情報がある。これらの詳細を、接触時期やその後の出願、受験、合格、入学へとクロージングしたかどうか等の切り口で分析すること

が、効果的な学生募集戦略の構築につながる。

また、入学時のアンケート調査等で、志望順位、志望を決定した時期、APの認知度、大学進学目的、大学への期待、入学に当たっての不安等を聞くことも重要である。新入生の状態が理解され、さらに、入学後の諸追跡調査の結果と統合して分析することによって、学生募集に留まらず、教育プログラムもブラッシュアップできる。

自由記述や経験則も重要な情報

アメリカの大学のエンロールメント・マネジメント部門の管理職は、しばしば「エンロールメント・マネジメントはデータベース・マネジメント」であると言い、IR部門の管理職は「データを収集・分析することによって得られる精度の高い情報がないままに組織が意思決定をすることは考えられない」と言う。

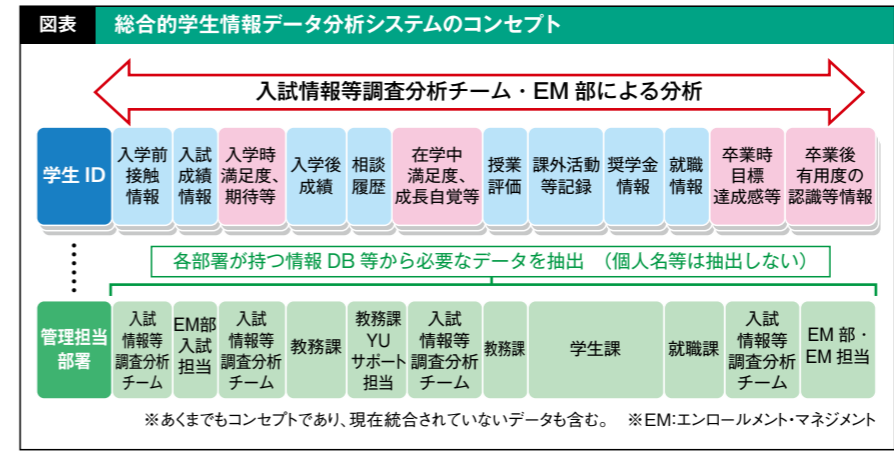
ただし、情報には、明確な数値を基にした定量的な情報以外にも、学生のインタビュー記録やアンケート調査での自由記述等の定性的な情報や、数値化されていない教職員の経験則のようなものも存在する。これらは、分析に厚みを加える意味でも、分析の切り口に有用な示唆を与える意味でも、調査設計時に最も重要な仮説を構築するうえでも、極めて有用な情報であり、数値主義の限界を突破することにつながる。

大切なことは、私たちの学生を、そして、私たちの大学を継続して知り抜き、その可能な最大限の価値を創造するために、私たちの大学にとってふさわしい方向性を考え抜き、大学が組織一体となって、歩みを続けることである。

私たちの学生を知り抜くため、学生に関する諸データを収集・分析することは、極めて重要である。

入学前の大学との接触、入試、入学前の大学に対する意識等の入学前データから、入学後の成績、出席状況、相談履歴、授業評価、課外活動の記録、奨学金に関する希望および実際の受給の有無、諸活動の満足度、達成感、就職等の在学中データや、卒業後の満足度や大学へのニーズ等の卒業生データ等々、入学前から卒業後まで一貫してデータを収集し、個別に、あるいは統合して分析して情報を得ることによって、大学がめざしてきた方向性や実践してきた教育活動に対する成果の検証が可能となり、将来において大学がめざすべき方向性が見えてくる。

2008年の中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて(答申)」では、アドミッション・ポリシー(AP)、カリキュラム・ポリシー(CP)、ディプロマ・ポリシー(DP)の3つのポリシーの明確化がうたわれた。リーダー層を中心に、大学の構成員が熱い思い入れを持って議論しながら形作るポリシーは、それまでの実績や成果の情報という明確なファクトを加えて練り上げられ、ブラッシュアップされ続け、大学が永続するためのPDCAサイクルが実現することとなる。



*アメリカマーケティング協会による2007年の定義(高橋都夫訳)