

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 23 日現在

機関番号：11501

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2011～2013

課題番号：23402061

研究課題名(和文) 米国大学の国際戦略におけるエンrollment・マネジメント・モデルの研究

研究課題名(英文) enrollment management

研究代表者

福島 真司 (FUKUSHIMA, SHINJI)

山形大学・学内共同利用施設等・教授

研究者番号：50249570

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 4,000,000円、(間接経費) 1,200,000円

研究成果の概要(和文)：米国の大学を中心的な対象とし、留学生獲得手法、及び、エンrollment・マネジメントの観点から、学生募集から、どのように留学生を満足させ、卒業後の関わりを保ち続け、留学生数を増加させているかに焦点を当て、国際戦略上のマネジメント・モデルを研究することを目的とし、米国等の大学関係機関を現地調査した。その結果、各大学等の国際戦略上の目的に即した入学から卒業後までの体系化されたマネジメント・システムの存在が理解された。また、日本の留学生募集のターゲットである台湾を対象に留学に関する意識調査も実施した。その結果を生かし、実践的な留学生獲得のためのモデル・プログラムを構築し、調査期間中に試行を始めた。

研究成果の概要(英文)：The goal was to research the development of the International Strategic Enrollment Management Model, and various interviews were conducted in the universities and institutions in the United States. Especially, the strategic management system for recruiting international students, enhancing the international satisfaction and the sense of belonging of the alumni were key concepts in the attempt to increase the number of the international students. Presented herein are emerging and representative performance figures of each university and the respective institutions' international strategies with the focus on systematized enrollment management system from the student admission to graduation that have been identified. In addition, research on the students' awareness regarding study abroad was carried out in Taiwan, which is one of the international recruitment targets for Japanese universities.

研究分野：教育

科研費の分科・細目：教育社会学

キーワード：エンrollment・マネジメント 高等教育機関の国際戦略 学生満足度 IR ガバナンス

1. 研究開始当初の背景

現代の日本の大学を取り巻く厳しい環境下では、大学マネジメントにおいて、戦略的計画の策定やその実行のための組織整備が欠かせない。

エンrollment・マネジメント(EM)は、米国において、1976年に「To the organized, go to students」(John Maguire, 1976年)で、最初に提唱された科学的マーケティングを用いた大学マネジメント手法である。入学者獲得を担当する部署から、入学後の諸学生サービスを担当する部署、卒業後同窓生サービス・寄付募集を担当する部署までを部署横断的にマネジメントし、学生始め大学のステークホルダーの価値の創造と最大化を実現することで、経営的な持続サイクルを生み出すためのマネジメント・スタイルがEMである。日本においては、大学マーケティングに関し、『米国の大学経営戦略 マーケティング手法に学ぶ』等の業績はあるが、研究論文の数も多くはない。

ところで、2008年に文部科学省等が「留学生30万人計画」の骨子を公表したが、計画では2020年までに30万人の留学生の受け入れを目標としている。現在の2倍以上の受け入れとなるが、留学生獲得のための実践的な研究事例は日本ではほとんど見られない。また、EMの考え方に立てば、留学生獲得だけでなく、リテンションを支えるため高い満足度や、社会や卒業生からのニーズを満たすなどの方策とも統合してマネジメントすることなしには、一時的に留学生数を増加させても、不満足が広がることにより、かえって留学生数が減少することも考えられ、日本の大学の国際戦略上、極めて深刻な状況を迎えることになる。

研究代表者の福島は、これまで日本の4箇所の国立、私立大学での学生募集の実務経験を持ち、学生募集、入学者選抜、EM等の研究や20回以上の米国大学のヒアリング調査

を実施し、EMの初出論文の筆者であるJohn Maguireとも交流が深い。研究分担者の川口は、米国の大学院在学中に国際特別プログラム・アシスタントとして2007年オレゴン州学生職員業績最優秀賞を受賞する等の留学生支援に実務経験を持ち、現職の国際戦略本部においてもその実務と研究を継続して行っている。本研究は、これらの実務経験及び研究実績をもとに着想したものである。

2. 研究の目的

本研究は、世界で最も留学生獲得に成功している米国の大学を中心的な対象とし、留学生獲得の手法、及び、EMの観点から、どのように留学生を満足させ、卒業後の関わりを保ち続け、留学生数を増加させ続けているのかということに焦点を当て、大学の国際戦略上のマネジメント・モデルを研究することを目的とする。

3. 研究の方法

米国の大学始め関連機関等を現地調査した。各機関のVice PresidentあるいはAssociate vice president等の上級管理職層に直接インタビュー方式で、留学生獲得、留学生の満足度向上、留学生の卒業後の大学への帰属意識の向上、国際戦略の評価、留学生データベースとその分析、国際戦略上のリーダーシップやガバナンスの各テーマについて、調査を行った。

また、本研究では、研究成果の一環として、日本の大学に寄与する留学生獲得を中心とする国際戦略マネジメント・モデルの構築をめざすため、日本の留学生募集のターゲットである台湾の大学やその他北欧の大学を対象に、グッド・プラクティスや意識調査も実施した。

4. 研究成果

平成23年度には、米国のコロラド州立大学、サンタクララ大学、ローズハルマン工科大学、マーサー大学の4校、比較対象として

同じ英語圏の英国ロンドン大学を訪問し、留学生獲得のグッド・プラクティスに関して、国際戦略上のマネジメント・システムを体系的に理解できるように、基本的に、各機関の Vice President あるいは Associate vice president 等の上級管理職層にインタビューを行った。適宜、留学生に実際に対応するスタッフや留学生にも、インタビュー調査等を実施した。英国においては、留学に送り出す機関として、グリーンスクール、マーチャントテイラーズスクール等の高校でもインタビュー調査を実施した。加えて、ナショナルカレッジを訪問し、英国のリーダークラスの高校校長等にインタビュー調査を実施した。また、米国においては、大学以外の機関として、JUNBA の会合に参加し、西海岸における日本から留学生を送り出すグッド・プラクティスを学び、9月入学に関して事例を調査した。

平成 24 年度には、米国を中心とする高等教育機関やコンサルタント会社、英語を第 2 言語として用い、留学生獲得を行っているバルト 3 国のラトビア共和国、エストニア共和国の高等教育機関等を現地調査した。当該年度に訪問したのは、米国のテキサス州立大学アーリントン校、マグワイア・アソシエーツ社、インディアナ大学パデュー大学インディアナポリス校、ローズハルマン工科大学、ノートルダム大学、インディアナ大学の 6 校、比較対象として、英語を第 2 言語として用い留学生獲得を行っているラトビアのラトビア大学、エストニアのタリン大学を訪問し、インタビュー調査を実施した。ラトビア、エストニアにおいては、ホームステイを受け入れるホストファミリーにもアンケート調査を行い、海外から学生を受け入れることの課題等について、考察を行った。

平成 25 年度には、米国で最も留学生の多いハワイ・パシフィック・ユニバーシティ、最も日本人留学生の多いカピオラニ・コミュ

ニティ・カレッジ、留学生のキャリア教育に特色を持つ Foothill College、また、コンサルタント企業である POSTSECONDARY ANALYTICS 社、Maguire associates 社を訪問し、国際戦略に関するマネジメント・モデルを調査した。日本への留学生が多い台湾の大学、国立台湾師範大学、銘伝大学、文藻外国語大学、淡江大学、国立暨南国際大学を訪問し、日本への留学生を送り出した際のグッド・プラクティスについて、インタビュー調査を行った。また留学経験がある学生に対し、留学後の就職活動の様子、日本留学後の感想、日本企業のイメージ等についてもインタビューを行った。

その結果、以下のことが理解された。

(1) 米国大学の留学生獲得のためのマネジメント・システム

留学生獲得に成功している大学では、BSC (バランスト・スコア・カード) などの戦略評価システムを採用しており、数値的な管理を行っている。学生の多様性の担保や授業収入の増加など個々の大学によって目的は異なるが、国際戦略が、全学的な計画の中に明確に位置づけられている。その際、小規模のコミュニティ・カレッジ等の機動力ある機関の方が、相対的にダイナミックなマネジメントをしており、短期、超短期の留学生受け入れのため、旅行会社と提携するなどフレキシブルな方法を採用している。

(2) 米国大学の留学生満足度を向上させるマネジメント・システム

米国では、学生調査に関する様々な調査を行っているため、留学生だけを取りあげて特別に調査を実施するところは少ない。留学生サポート体制は充実しており、学外の大学団体等で SD を経験したスタッフが、丁寧にサポートしている。留学生のイベントも多く、満足度は高いとのことであった。また、留学生自体が TA となり、大学に雇用される形でサポートを行うところも多い。ハード面では、

レジデンスに力を入れている。ただし、小規模校では、提携アパートなどで安全な住居を提供している。

(3) 米国大学の留学生の卒業後の大学への帰属意識を高めるマネジメント・システム

卒業後のネットワークに関しては、大規模大学が世界各地にコミュニティを持ち、在学中からネットワークを持っている。学長始め上級管理職層が、世界中の卒業生コミュニティのイベントに参加し、ロイヤリティ向上を重要な業務の一環として位置づけている。ネットワークも堅牢で、収益事業を行うコミュニティもある。ただし、SNS 等の利用に関し、留学生だけに特別なプログラムを提供している例はなかった。国際化が進んでいるため、国内学生とシームレスなサービスの提供事例のみであった。

(4) 米国大学における上記システムを評価・分析するためのデータベースや分析システム

前述の(1)と関連し、各大学の規模等によるが、管理会計的なデータベースを利用し、学生の状況、国際戦略上の収支構造の状況などを分析できるようになっている。IR の組織とも連携し、パフォーマンス評価がしっかりと成されていた。

(5) 米国大学における上記システムの PDCA サイクルを循環させるリーダーシップ等ガバナンス

(1)(4)は連動して(5)につながっている。国際戦略は全学的な計画の重要な一戦略として、担当副学長が、いわゆる「当て職」ではなく、専門的なバックグラウンドも持つリーダーとして配置されており、マネジメントを実施している。プロパーもいるが、多くの大学では、専門家のリーダーが公募等により他の機関から招聘される。すなわち、複数の大学で経験を持つリーダーの存在がマネジメント・システムを支え、計画に従って、発展させている。

他に、東日本大震災に関しては、それによって留学生の意識の変化は少なく、発災年には、原子力発電所の問題で一時的に日本への留学者が減少したが、現在は回復している大学がほとんどであった。

以上の成果をもとに、研究代表者、研究担者の勤務大学において、それぞれバルト 3 国、米国及び台湾において、新しい留学プログラムあるいは既存のプログラムのブラッシュアップを行い、実践的な成果にもつなげた。

5. 主な発表論文等 〔雑誌論文〕(計 9 件)

福島真司・齋藤祐輔、東日本大震災と志願者数の推移—地方国立大学の事例から—、大学入試研究ジャーナル、査読有、No.24、2014 年、207-212 ページ

福島真司・齋藤祐輔、東日本大震災が大学入試に与えた影響—地方国立大学の志願者数を巡って—、大学入試研究ジャーナル、査読有、No.23、2013 年、157-164 ページ

アンナ・ダニエルピッツ・川口立喜、Preparing Engineering Students for Global Workplace Communication: Changing the Japanese Mindsets、International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP)、査読有、No.4、2013 年、55-68 ページ

アンナ・ダニエルピッツ・川口立喜、Equipping Engineering Students with Global Skills: Developing Global Minds through University Life、IEEE International Conference on Teaching, Assessment and Learning for Engineering (TALE 2013)、査読有、No.1、2013 年、733-736 ページ

〔学会発表〕(計 45 件)

大学等での招待講演含む

福島真司、真のマーケティング志向の組織運営をめざして 山形大学 EM 部の EMIR

への挑戦、富士通フォーラム 2013in 名古屋、招待講演、2013年7月26日、名古屋観光ホテル

川口立喜・ウィリアム・マクマイケル、Promoting Study Abroad in Japan: A Post 3/11 Disaster Perspectives、国際教育交流協議会[NAFSA]、2013年 年次大会、2013年5月29日、アメリカズセンター

福島真司、エンロールメント・マネジメントと IR の視点から学生募集戦略を問い直す～マーケティング志向の組織運営へ～、第1回文教研修会、招待講演、2013年4月23日、ホテルフロラシオン青山

川口立喜、Lessons Learned from the 3/11 Tohoku Earthquake: Understand How to Provide a Better Crisis Support for International Students、韓国国際教育担当者協会年次大会 [KAIE] (招待講演)、2013年1月23日、ラマダホテル済州ホテル

福島真司、いかに私たちの学生を知り抜くのか-山形大学エンロールメント・マネジメント部の真の IR への挑戦-、2012 第4回大学マネジメント改革総合大会、2012年11月16日、京都産業大学むすびわざ館

川口立喜、Promoting and Revitalizing Study Abroad programs in Japan After the 311 Great Tohoku Earthquake、IEEE Professional Communication Society, Japan Chapter and ACM Joint Technical meeting、2012年10月27日、会津大学

川口立喜、The recovery and rebuilding process in Japan one year following the earthquake/ tsunami disaste、Rose-Hulman Institute of Technology (招待講演)、2012年3月6日、ローズハルマン工科大学

福島真司、エンロールメント・マネジメントのコンセプトと日本の大学の実践、和歌山大学教職員研修会「学生の就業力育成支援のためのセミナー」(招待講演)、2011年12月

7日、和歌山大学

6. 研究組織

(1)研究代表者
福島 真司 (Shinji FUKUSHIMA)、山形大学・エンロールメント・マネジメント部、教授

研究者番号：50249570

(2)研究分担者

川口 立喜 (Tatsuki KAWAGUCHI)、会津大学、国際戦略本部、准教授

研究者番号：50543170