

研究ノート

広義のエンロールメント・マネジメントと 同窓生との懸け橋としての キャリア支援施策への一考察 －米国と日本での先行事例を参考に－

田中 茂雄¹

A Study on Enrollment Management, and Career Development Measures
as a Means of Alumni Activities in Higher Education:
Preceding Examples from American and Japanese Universities

TANAKA Shigeo¹

キーワード：エンロールメント・マネジメント、同窓会、キャリアデザイン、
ファンドレイジング、マーケティング

Keywords: Enrollment Management, Alumni, Career Development, Fundraising,
Marketing

1 研究の概要と背景

(1) 研究の目的と背景

日本の高等教育を取り巻く状況は、過酷さを増している。特に、2023年現在でも日本の人口減少の急速な進行している事実がある。ただし、本来なら、高校卒業者を主な入学者層とする従来型の日本型大学運営（経営）であればこの事態に備えることが出来た。つまり我々は18年前に人口減少に対応する戦略は考えられたはずなのに、今各大学の現場レベルで「高校卒業年次＝18歳人口における志願者・入学者」をどのように自学に導くのかに苦心している実状がある。

政策的側面からみると、日本の文部科学省による高等教育機関関連の政策の骨子としては永らく続いてきた厳格な事前審査と護送船団方式による高等教育機関の管理から、平成

¹ 公立大学法人滋賀県立大学事務局

15 (2003) 年度に大学等設置時の準則主義が始まり、その完成年度以降は自己点検・認証評価制度による管理に移行して20年経つ。その見本としたのは私立大学が半数以上を占める日本の高等教育市場に似ているアメリカの高等教育機関の政策・管理運営環境であった。市場の論理に基づいて、大学等の淘汰・新設の循環が行われるはずであったのに2000年以降の統廃合を除く廃止・募集停止した4年制大学は16校にとどまる。(石嶺 2023, 文部科学省 2023)

船戸は、アメリカの大学の淘汰・新設の厳しい局面を乗り切った運営手法として、1970年代にボストン・カレッジの入試部長であったジョン・マグワイアが確立した「エンrollment・マネジメント」システムの導入・実践が有用とし、次のように述べている (船戸 2007)。

このシステムは、一人の学生が当該大学に興味を持った瞬間からスタートする。「いかにして入学してもらうか」、「入学したら、どのようにして満足度を高め、退学しないようにするか」、「どうしたら卒業後も愛校心を持続させ、ドナーになってもらえるか」といったように、一人の学生の一生涯をマネジメントすることである。

大学運営手法の先進国ともいえるアメリカといえども、1980年代まで、エンrollment・マネジメント (Enrollment Management) といえば「(入学から卒業までの) 学籍管理」を意味していた。これをマグワイアは、一般的なデータ分析にKotler & Fox (1985) の戦略的マーケティングの考え方を加えて、志願者・在学中・卒業後という、より長いスパンでとらえるエンrollment・マネジメントを実践した。

本稿では、マグワイアらの実践を「広義のエンrollment・マネジメント」と定義し、特に、①同窓生、地域連携事業による在学生へのキャリア支援 (就職・進学支援)、②同窓生・同窓会組織との連携強化、③これらの実務を担う大学教職員の「複眼的視野をもつ実践力」の重要性について、大学のアウトカム (特にキャリア形成支援) と同窓生との連携という視点から事例を挙げて考察する。

2 先行するアメリカでの大学と同窓会の連携

この節では、アメリカの特に大規模な州立・私立大学では長きにわたり同窓会運営のノウハウを蓄積し、それぞれの大学を支える重要な役割を担っているということを文献等から得られた情報から考察する。

(1) アメリカの大学における「同窓会」の役割とその歴史について

アメリカの大学とその同窓会の関係性について、その先行研究として山田 (2003, 2008)、江原 (2009)、鳥居 (2013) などアメリカの主な有力私立大学 (ハーバード大学、イエール大学などのアイビーリーグといわれる大学群) や大規模州立大学とその同窓会の

研究があげられる。

江原 (2009) はアメリカの大学同窓会、校友行政の歴史に焦点をあてて、1821年のウィリアムス・カレッジにおける同窓会の設立から1927年の校友行政 (Alumni Relations) の完成すなわち、同窓会の全米組織の創設にまで、キャリア教育、継続教育、卒業生へのキャリア支援の歴史をたどり、日本への示唆にまで言及している。

山田 (2003) はUCLAとハーバード大学同窓会の2003年9月現在の在学生、卒業生のためのキャリアサポート・奨学金・同窓生による大学活動のボランティア支援、ファンディング施策について示している。

鳥居 (2013) は大規模州立大学における大学とその同窓会の戦略的連携事業 (キャリア・サービスなど)、同窓会自身のガバナンス、そして特に州憲法の改正と大学の自治 (特に人種的な多様性の確保) を実現していくための施策として非営利団体である同窓会の奨学金プログラムの設立に至った過程など、大学としての矜持 (在籍する学生の多様性) を守りつつ、大学の自治も守る仕組みについて示している (鳥居 2013)。

いずれも大規模大学の事例ではあるものの、アメリカの大学、特に歴史あるUniversity, Collegeにおける同窓会・校友会の試行錯誤の結果、現在の関係性・資金規模に到達していること、今から20年前には大規模の寄付金を原資とする財政と「大学卒業後の横のつながり」を構築していたことが理解できる。

その反面、アメリカの高等教育機関の実状として、船戸 (2007) は「米国の大学は、寄付金などによって積み上げた基金を持ち、豊かな経営をしているというイメージがあるが、そのような大学は全体の1割程度。多くは、収入の大部分を学納金が占めており、財政構造はわが国の私立大学と大きく変わらない。この傾向は、地方の小規模大学ほど顕著である」と指摘している。

このように、すべてのアメリカの高等教育機関が豊かな経営を実践できているかといえ、必ずしもそうではない状況である。また、江原 (2009) も日本の大学で同窓会運営、寄付金戦略や基金運用を拙速に導入することについて、大学の経営面における校友行政についてすなわち、同窓会という基盤づくり、その歴史を学ばなければならないと忠告している (江原 2009)。

(2) アメリカの大学でのキャリア形成支援における「同窓会」との連携事例

アメリカの大学におけるキャリア教育は、学内における専攻を決める際の支援や、キャリア形成に関する支援が幅広く行われていることが多い (大山 2018)。

また、ハーバード大学を卒業した佐野月咲は、アメリカの大学では「大学卒業後すぐに働き始める人が必ずしも多い文化ではない。その反面、卒業後に『働きたい、キャリアアップを図りたい』というときに、大学や同窓会が相談窓口になったり、人的ネットワークを紹介してくれたりというサービスが手厚いので安心できている」としている⁽¹⁾。

これに加えて、アメリカの複数の大学のウェブサイトによれば、同窓会や同窓会ボランティアスタッフによる在学生向けキャリア形成支援の多様性、特に起業家教育 (アントレ

プレナー教育：Entrepreneur Education)、Career Treks (同窓会と大学が戦略的に協調して春休みなどに実施する在学生向け国内外への職業体験プログラム)、同窓生向けのキャリアデベロップメントプログラム (無償もしくは市価よりも安価)、キャリアカウンセリングの機会提供など同窓会組織との強い連携による在学時から卒業後までのキャリア支援などがなされており、その手厚さには学ぶ点が多い (Amherst College 2023, University of Washington 2023a, 2023b, Tulane University 2023)。

3 日本の大学でのキャリア形成支援における「同窓会」との連携事例

この節では、先行研究から得られた知見と筆者が調査した国内の2つの大学について考察する。

(1) 先行研究からの知見

大川 (2018) は国公立大学全771大学において同窓会として確認できた643 団体を対象にした調査を実施している。調査結果にもとづき、我が国の大学とその同窓会の関係について分析し、同窓会が抱える課題として次のように述べている (大川2018:5)。

全学同窓会による学修支援全般について、多くの全学同窓会が、その実施には大学側との連携が重要と考えていた。学部同窓会との連携や卒業生世代間の連携も重要課題とした回答も多かった。卒業生に母校後援や在学生支援の意義や取り組みを認識してもらうには、大学や卒業生組織からの継続的な情報提供が重要と考えるも、卒業生の所在把握、経費、スタッフの確保などの課題が山積していることも調査回答に記載されていた。

全体総括としては次のように述べている (大川2018:5)。

本研究の調査全体をふまえ、全学同窓会の大半が何らかの在学生支援を実施していることが明らかとなった。学生支援は大学だけが実施している事業ではない。全学同窓会には「愛校心・帰属意識の形成」に配慮した事業にも取り組んでいる事例もあった。ある大学校友課でのヒアリング調査では「学生は『かすがい (錠)』』という言葉を得た。大学と同窓会とでは時に対立的関係になることもあるが、「学生支援」という目的を掲げるならば、両者の意志は親和性をもって融和し、事業連携が進むという。

この先行研究から、まさに同窓生その組織体である同窓会は、大学にとって最も身近なステークホルダーであり連携・協調を大切にする必要があるといえる。他方で、日本の大学において法人格を持つ同窓会や、より密接に大学から人事出向をうけて運営できている大学同窓会はまだまだ少数派であり、各大学の同窓会組織も「支援したいが力不足」という課題も、大川 (2018) の分析により改めて認識できる。

(2) A大学調査から

A大学は東日本の大学であるが、守秘義務の責を負っているため、匿名とする。同大学キャリア部門のコーディネーター職員B氏にオンラインによるインタビューを実施した(2023年9月13日)。

A大学では、同窓会が主催し、大学キャリア支援部署の共催という形で、2019年から「OB・OGキャリアカフェ」を運営している。同年は新型コロナウイルス禍以前であり、会場である大学会館に100名を超える在学生が集まった。直近では、2023年6月に参加実学生77名(延べ学生187名)が卒業生33名と交流を実施し、すでに次回開催を2023年10月に予定している。

学生の感想としては、「卒業生が『自学』に出向いてくれて、各企業・団体に働いている状況を話してくれるのが大変助かる」「自身のキャリアについて考える機会となった」など好意的な印象を持つ事例が多い。

このほかにも、同窓会主催「ぶっちゃけ相談会・質問会」を月に一度開催しており、同窓生がスピーカー・相談員となり学生からの率直な質問に対応するようにしている。また「同窓生・学生向けキャリア相談」はあくまでも広報も含め同窓会主催事業であり、大学側としては関与していない。ただし、日々の情報交換から、在学生と同窓生利用比率はおおよそ在学生10%、同窓生90%の割合であることを大学は把握している。

同窓会とキャリア支援部署との平素からの連携としては、定期的にミーティングを行い、キャリア支援に係る両組織の職員の技能向上の機会を兼ねて、緩やかな連携・情報交換を行っている。また、公務員・教員採用試験への試験対策については、同窓会の協力を得て、「面接対策」プログラムを行っている。

現状の課題としては、例えばOB・OG訪問用名簿について、更新に大学の労力をなかなか割けないという点がある。そのような時に同窓会と連携していければよいが、実現までには様々な課題もあるため、徐々に実現できればとB氏は考えている。

以上のインタビュー結果から注目されるのは、同窓会主催で「キャリア支援相談業務」を行っている点だ。全国的にみれば、確かに同窓会主催で同窓会員や卒業生による相談業務を行っている事例は、一橋大学と同大学同窓会「如水会」との連携事業(平成19年度文部科学省の現代的教育ニーズ取り組み支援プログラムに採択)など、特に歴史がある国公私立大学において見受けられる。また、独立行政法人日本学生支援機構が実施している「大学等における学生支援の取組状況に関する調査」(2013)における調査項目の選択肢の中にも含まれていることから、広くみられる取組なのかもしれない。

しかしながら、A大学の取組では同窓会が主催し、なおかつ同窓会員のうち国家資格であるキャリアコンサルタント有資格者を相談員(カウンセラー)とし、在学生・同窓生を相談者(クライアント)として、同窓会はコーディネートと広報を行っている。そして大学のキャリア担当部署とも定期的に会合の機会を持つことによって、連携して大学・同窓会双方の相談員の技量向上・情報交換等を行っている点に注目したい。まさに、先行する

アメリカの事例をうまく大学・同窓会の連携強化策として取り入れている事例である。

加えて、国家資格であるキャリアコンサルタントのみをカウンセラーに置くメリットとして、①倫理要綱により同資格者が相談内容の守秘義務を課せられている点、②同資格が相談員の質を担保しており、相談者が一歩踏み出す際の業務を担い得る点を挙げることができる。

特に相談員の質の担保については、資格取得に際して実務経験だけではなく、「キャリアに関する理論・カウンセリング技能」のスクーリングがなされており、相談員が一方的に説諭するのではなく、相談者（クライアント）の相談内容・主訴について「傾聴」や、理論に基づくクライアント自身の内省・理解、時にはより専門的な支援（例えば医療や社会的支援など）が出来るように「寄り添い」「伴走型支援」をとることを担保しやすい。

アメリカの大学同窓会組織においては、目的である寄付金獲得はあるにしても、その組織構成員である同窓生にとって何かしらの役割を果たすことも大切であるとされている。その場を同窓会が提供できていることは、同窓生自身にとっても職場などとは違う「サードプレイス（第三の場所）」として自身の役割を見出せる貴重な場となり、同窓会内部での「横のつながり」を醸成しやすいとの先行研究がある（山田 2007:23）。A大学同窓会に同窓生であるキャリアコンサルタントを置いていることは、このような役割を果たすことに寄与していると考えられる。

(3) 山形大学調査から

山形大学は、昭和24（1949）年に5つの教育機関を母体に新制国立大学として設置された。山形市内に法人本部、学士課程基盤教育機構、人文社会科学部、地域教育文化学部、理学部等がある小白川キャンパスと医学部（飯田キャンパス）、米沢市に工学部（米沢キャンパス）、鶴岡市に農学部（米沢キャンパス）をおくキャンパス分散型の総合大学である。学部収容定員は6,934名であり、大学院も含めた学生数は約9,000名である。日本の大学の中で比較的早期にIR（Institutional Research）やEM（Enrollment Management）を導入した大学であり、2006年7月にはEM室を設置している。

同大学の社会共創推進事務室長兼校友会事務局長兼基金事務室長樋口浩朗氏（上席専門員）とキャリアセンター長松坂暢浩氏（基盤教育院教授）に対するインタビューを対面により実施した（2023年9月15日）。

樋口氏には、現在の職務内容のうち、高い専門性と複眼的視野をもつ大学事務職員が担う、大学と校友会の連携事業の取組みについて特にEMの視点を活かした校友会・同窓会等の運営やファンドレイジング・ファンドレイザーとしての取組みに焦点をあて、インタビューを行った。

樋口氏は、2008年大学連携推進室係長のときに、「米国先進事例調査」としてイエール大学、プリンストン大学等を訪問し、当時のアメリカの大学における寄付金募集戦略、同窓会運営を調査。大学役員会（経営陣）に報告を行っている。ただし、当時は、その報告がすぐに何かしらの動きにつながることもなかった。

11年たち、入職当時に随行した小山教授が上司である理事・副学長になり、樋口氏は2019年2月「EM部上級専門員（ファンドレイザー）」としての辞令をうけ、「あの時の（報告）提言」を実現するポジションに就くこととなった。

早速、ファンドレイザーとしての学び（理論）を得るために、特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会の「准認定ファンドレイザー」の資格を取得・他学主催の研修会にも参加した。

その中で、樋口氏が痛感したのは、2008年の訪米時の学びに加えて、最新の理論・人的な横のつながりを得ることによって大規模大学のファンドレイザーとは異なる戦略をたてる必要性であった。上司である2名の前・現学長からのアドバイス「あなたのやりたいようにやって」「行動経済学のナッジ理論の手法をとりたい」などのヒントを基に、山形大学らしいファンドレイジングを担いはじめた。

この間も、社会共創推進事務室長、校友会事務局長、基金事務室長としての仕事を兼務し、学生やその他のステークホルダー（同窓生、地域住民等）の声に耳を傾けつつ、ファンドレイザーとしてのキャリアを切り拓いていった。

その礎として目的・期間を限定した寄付プロジェクト「やまだい未来へつなぐプロジェクト」を2021年4月28日に新設し、大学を地域の公共財（コモンズ）として見てもらえるように日々、大学自らが情報発信をし、ステークホルダーの共感をえて資金獲得が行えるよう戦略立案・経営層を含む大学全体への提案・調整業務を行っている。

具体的には、①緊急性を要する事業への基金活動として米沢キャンパスのケヤキ並木保全を目的とした寄付金プロジェクト、②中長期的かつ地域特性をいかした「自然と人間の共生再興（再考）プロジェクト—元祖SDGs“草木塔の心”をみんなに」寄付金プロジェクトを運営し、寄付エンゲージメントの拡大と深化を図るべく活動している。

また、日々の山形大学基金の運営に新風を吹き込むべく、国立大学の横のつながりを活かして2022年11月にオンラインチャリティイベント「YAMAGATA UNIVERSITY GIVING CAMPAIGN」（運営：株式会社Almnote 後援：山形大学校友会）に参加し、3,375名のステークホルダーからの応援投票とともに、79名からの個人寄付365千円を含む総額1,743千円の寄付を得ることが出来た。

さらに卒業生のなかで、企業等を経営してきた方が、母校在学生等のベンチャー支援を目的とした寄付を申し出たことをきっかけに「山形大学 上田順昭スタートアップ基金」の設立をコーディネートし基金化するなどのステークホルダーへの広報・専門的知識を基にした調整活動、民間クラウドファンディングプラットフォームとの連携検討などの業務を担っている。

つづいて、松坂氏には平成30年度（2018年度）文部科学省の「大学等におけるインターンシップ表彰」で最優秀賞を受賞したインターンシップ事業の話を中心に、卒業生（特に若年層）が活躍する地域企業との連携についてインタビューを行った。

山形大学では、中小企業団体（山形県中小企業家同友会）と連携し、全学部1年生を対

象とし、受入先を県内中小企業に限定した低学年インターンシップ(初年次インターンシップ)を基盤共通教育の授業(選択必修科目)のなかで取り組んでいる。

本インターンシップ事業は、対象が就職を意識して参加する学部3年生ではなく、入学間もない学部1年生であり、また、受入先が大学生のインターンシップ受入実績の無い中小企業であったことから、学内外の関係者から不安の声が挙がっていた。そのため、ステークホルダーである学内外の関係者に対する丁寧な説明と併せて、関係者の負担が増える等のしわ寄せがいかないように、キャリアセンターの教員が、担当理事やキャリアセンターの事務職員との調整を行われていた。また、学内だけでなく地域の中小企業団体など学外の調整に細心の注意を払い、それぞれの組織の資源(リソース)にも気を配っていた。そして、大学における中期計画等の組織目標や、学外の中小企業団体が目指したい地域活動における目標とのすり合わせを通じて、お互いに歩み寄りが行え、「連携してよかった」と思える共通の目標設定と達成に向けた取り組みとなっていた。

初年度の平成26年度(2014年度)は、1年生25名程度の参加でスタートしたインターンシップ事業だったが、地域の中小企業団体と継続的に取り組むなかで、80社の受入企業が100名規模で学生を受け入れられる体制が構築されていた。これらの取り組みは、他の大学等や企業に普及するのに相応しいモデルとなり得るインターンシップのグッドプラクティスとして文部科学省に評価され、インターンシップ表彰の受賞へとつながっていた。

さらに同大学IR室と連携してインターンシップの教育的効果についての分析に継続して取り組んでおり、卒業生の県内就職率や学部ごとの進路傾向等に関する分析も行われている。

これらの分析結果は、学生の社会的・職業的自立と卒業後に地域等で活躍できる人材の育成を目指して取り組まれている「山形アライアンスネットワーク」に参画する地域企業に共有されており、学生の傾向などについて共通認識を持つことにつながっていた。一方で、定量データだけでなく、「学生の声」など定性的な情報をバランスよく提供するために、アライアンスネットワーク参画企業と学生とが意見交換できる機会を設けている。

校友会や卒業後の同窓生との連携の仕方については、山形大学キャリアセンターが事務局となり、前述したアライアンスネットワークを組織し、①アライアンス参画企業との面談会(会社説明会)、②アライアンスネットワーク参画企業に勤めるOB・OGと学生の座談会、③キャリア教育での連携、④アライアンスネットワーク参画企業の採用担当者を対象とした学内研修会、⑤大学、学生、アライアンスネットワーク参画企業との意見交換会、⑥アライアンスネットワーク参画企業の企業研究冊子の発行、学生への配布の事業を実施している。

これは、大学と地域企業が連携し、お互いに公式な場で学生とのマッチングや学生へのキャリア形成支援に取り組むスキームとなっていた。

また、OB・OGとの座談会等は、Bandura(1971)が提唱した社会的学習理論を基に、年齢層が近い同窓生を招聘・交流させることで、学生が観察学習(モデリング)を通じて、

自己効力感が向上するように設計されていた。そのため、アライアンスネットワーク参画企業は、出来るだけ学生に近い年齢層の若手社員・中堅社員を派遣しているとのことであった。将来的には、さらに発展させて、校友会・同窓会との連携を深めていくことが計画されていた。

以上のように、調査対象者2名は、学生はもちろんのこと、ステークホルダーとの連携に心を配り、かつ大学からも発信することで、山形大学が地域にとって欠かせない公共財としての認識を幅広い層に認識してもらう努力を惜しんでいなかった。

また、先行するアメリカの大学でのEM事例や両氏の専門的知識（ファンドレイザー、大学アドミニストレーター、国家資格キャリアコンサルタントなど）を活かし、あわせて複眼的視野を持つ調整者（カタリスト）の役割を果たす（山田 2007:22）ことにより、それぞれのプロジェクトを着実に一步前に進めていく努力を重ねた経過も知ることが出来た。山形大学では2006年7月にEM室を設置してIR・EMを導入して17年が経過しているが、当初は入試対策と同窓会を中心に事業推進をしてきたところ（丸山 2014:16）から、校友会との連携などにも進むところにまで到達したのである。

4 考察

大学と同窓会との戦略的連携事例として取り上げたアメリカの大学での実践は、あくまでも恵まれた環境にある大学における事例であることを差し引いたとしても、日本の大学が学ぶべき点は多い。日本の大学の課題として、①年次計画・中期計画との関連で、大学運営・経営と同窓会との連携・役割分担（入学・在学・卒業後までを一貫したマーケティング戦略）への変革にどれだけのリソースがさけるのか、②リスクをどのように確認するか、③歴史の浅い大学での卒業生の「横のつながり」をどのように構築するか、といった点が挙げられる。

例えば、②のリスクについてアメリカの大学では、a.志願者と同窓生の両面に影響があるレガシー入学（Legacy Admissions）、b.大学の運営姿勢や在学生が行ったデモに対して、政治的な立場の違いから同窓生が大学・大学同窓会への大口の寄付金を取りやめるといった事例がある。

日本の大学においても、a.については、同窓会推薦入試、同窓生子女入試といった制度を実施している大学では、顕在化していないものの同様の課題を抱えている。アメリカでは、これまで格差是正措置として司法の視点からも是認されてきた大学入試における「アファーマティブアクション」について、2023年6月29日アメリカ連邦最高裁判所の判決（日本経済新聞 2023）により司法判断が変わり、その直前から同窓生の子どもに対しての入試優遇措置も見直されている最中である（Faguy 2023）。いずれにしても、時流に合わせて、ステークホルダーと協議し倫理的に的確な判断を行い、自学としての立場を表明・実施していく事が大学の経営陣のみならず同窓会との調整役となる教職員にも求められていくこ

となる。

また、新型コロナウイルス禍以降の雇用情勢の変化や卒業生を送り出す大学としてのあり方についても考えたい。従来型EMすなわち、入学から卒業までの期間で、学生と大学でマーケティングすなわち価値の交換を行う場合、卒業生を送り出す部分までは学生を支える施策を検討・実施しうるし、就職率・就職先などのわかりやすい量的データも活用できるだろう。

しかしながら高等教育という特殊な教育サービスを提供する市場において、定量化しやすいデータだけに基づいたキャリア形成支援施策は、サービスの真の享受者である学生の視点に立った、そして大学自身のブランディングに寄与する施策・サービスの提供になるだろうか。

終身雇用制が維持できなくなり、メンバーシップ型からジョブ型雇用へと日本の労働市場も変化していく中で、労働市場の最前線にあるのが高校卒業生の60.4%が進む大学・短期大学である（文部科学省 2022）。そこでキャリア形成支援をさらに深化し、社会にでても彼らがキャリアの自律性を発揮する力を授けること、そして卒業後も長くステークホルダーとして連携をとっていくことが公共財として求められる役割ではないか。もちろん大学だけではその役割は果たすことが出来ないので、広義のエンロールメント・マネジメントを導入し同窓会組織とも戦略的連携を構築し、同窓会組織が様々な年齢層がいつでも立ち寄れる同窓生同士のハブ・在学生へのロールモデルとしての役割を果たせるサードプレイスとして機能できるよう、今からでも先進事例であるアメリカの運営手法に学び、少しずつ試行錯誤を重ねながら実践していく必要がある。

5 今後の展望

本稿は、日本の大学が「入口～卒業後」についての戦略立案、実践力に危うさを抱えている点についての問題提起の契機とするものである。確かに志願者や入学者の確保すなわち、学納金や受験料等の手数料収入に大きく依存する私立高等教育機関においては、資金確保の点からも重要であるといえる。ただし、先行する事例としてのアメリカの事例をみると、大規模な歴史ある大学の例でいえば100年スパンの長期的な計画・試行錯誤に基づき、非営利組織におけるマーケティングの実践として、現在の同窓会組織運営やキャリア形成支援体制を維持発展させている。

日本の大学も、日々の業務だけでも大変ではあるが、今、将来に向けてマーケティングの手法を取り入れることで大学の応援者を増やしていかなければ、中長期的な存立は確保できない。

また本稿では自部署の領域を超えて、理想とする事業達成のために最も身近なステークホルダーである同窓生・同窓会、キャンパス周辺の企業やその連合体と協働している、高度な専門性に加え、複眼的視野や調整力を持つ教職員の先進的事例取材した。

今後は、今回の研究で得られた知見を礎に、EMに基づくキャリア支援施策として、①大学と大学同窓会の連携事業としてのキャリア形成支援の開発・実践その役割分担、②大学におけるキャリア形成支援、特に中等教育までのキャリアポートフォリオから社会人が活用していくジョブカードへの移行支援の2点に焦点化して、研究を深め、実践に従事したいと考えている。

謝辞

オンライン・実地調査にあたりご協力いただいた両大学関係各位に改めて深謝いたします。

注

- (1) 第3回SCSCサロン&アスリートキャリアコーディネーター継続学習プログラム (2023年9月27日にオンラインで開催) におけるプレゼンテーションおよび筆者からの質問に対する回答。

参考・引用文献

- Amherst College, 2023, “Treks,” (<https://careers.amherst.edu/experiences/category/treks/>, 2023.10.28)
- Bandura, Albert, 1971, *Social Learning Theory* (=原野広太郎監訳, 1979, 『社会的学習理論』金子書房)
- Faguy, Ana, 2023, “Minority Groups Challenge Harvard’s Legacy Admissions: Days After Affirmative Action Struck Down New Age of Higher Learning,” (=「マイノリティ団体、ハーバード大学のレガシー入学制度に異議」 *Forbes JAPAN* (<https://forbesjapan.com/articles/detail/64318/page2>, 2023.10.26)
- Franeek, Robert, 2022, *The Best 388 Colleges, 2023: In-Depth Profiles & Ranking Lists to Help Find the Right College For You*, Princeton Review
- Kotler, Philip and Karen F.A. Fox, 1985, *Strategic Marketing for Educational Institutions* (=水口健二監訳, 1989, 『学校のマーケティング戦略』蒼林社)
- Tulane University, 2023, “Career and Professional Development,” (<https://alumni.tulane.edu/s/1586/Alumni/16/interior.aspx?sid=1586&gid=3&pgid=386>, 2023.10.28)
- University of Washington, 2023a, “Student Career Trek,” (<https://www.washington.edu/alumni/future-alumni/student-career-trek/>, 2023.10.28)
- University of Washington, 2023b, “UW Husky Landing,” (<https://www.washington.edu/alumni/communities/huskylanding/>, 2023.10.28)
- 石渡嶺司, 2023, 「募集停止・廃校となる大学は何が敗因か—16校の立地・データから分析した (中編)」 (<https://news.yahoo.co.jp/expert/articles/ad40d849a5fecfd6a597a40a5e385f3d3eabd476>, 2023.10.26)
- 江原昭博, 2009, 「アメリカにおける大学の同窓会—その成立過程と日本への示唆」『国立教育政策研

究所紀要』138: 125-139

大川一毅, 2018, 「大学の持続的発展に資する校友(大学・学生・卒業生)事業の意義と可能性に関する研究」科学研究費助成事業研究成果報告書 (<https://kaken.nii.ac.jp/ja/file/KAKENHI-PROJECT-15K04340/15K04340seika.pdf>, 2023.10.21)

大山文望, 2018, 「米国の大学におけるキャリア支援への取り組み例」(http://www-overseas-news.jp/jps.go.jp/wp/wp-content/uploads/2018/04/2017kenshu_01was_oyama.pdf, 2023.10.9)

鳥居朋子, 2013, 「同窓会活動における大学への戦略的支援—ミシガン大学同窓会の事例に注目して」『大学論集』44:131-146

日本学生支援機構, 2023, 「大学等における学生支援の取組状況に関する調査(令和3年度)」(https://www.jasso.go.jp/statistics/gakusei_torikumi/2021.html, 2023.10.22)

日本経済新聞, 2023, 「大学入学選考で人種考慮 米最高裁「違憲」判断」2023.6.30 (<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGN29DA20Z20C23A6000000/>, 2023.10.26)

日本私立学校振興・共済事業団, 2023, 『今日の私学財政(令和4年度版)』学校経理研究会

日本私立大学協会編, 1998, 『米国の大学経営戦略—マーケティング手法に学ぶ』学法文化センター出版部

船戸高樹, 2007, 「深刻化する退学者問題—エンrollment・マネジメントの必要性(下)」『教育学術新聞』2280

丸山和昭, 2014, 「山形大学—入試対策等に端を発した大学マネジメント戦略」『カレッジマネジメント』189: 14-17

文部科学省, 2022, 「学校基本調査—令和4年度結果の概要」(https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/kekka/k_detail/1419591_00007.htm, 2023.10.30)

文部科学省, 2023, 「廃止大学等一覧」(https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/secchi/index.htm, 2023.10.26)

安原智樹, 2018, 『新版 マーケティングの基本』日本実業出版社

山田礼子, 2008, 『アメリカの学生獲得戦略』玉川大学出版部

山田礼子, 2007, 「アメリカの大学における最近の同窓会戦略—多様な活動を支える専門家を育成」『カレッジマネジメント』144: 20-24

山田礼子, 2003, 「同窓会サイトへアクセス—大学本体の活動と密接にリンクした展開」『カレッジマネジメント』122: 48-51

吉武博通, 2015, 「大学における『高度専門職』の意義と育成について考える」『カレッジマネジメント』191: 54-57