

■日本におけるエンロールメント・マネジメントの展開(2)

米国の課題と日本の可能性



金 明 秀
(関西学院大学社会学部 准教授)

一 はじめに

シリーズ第1回目の前は、エンロールメント・マネジメント(以下、EM)について、米国での議論をもとに概念的な整理を行った。今回は、米国でのEMの課題を指摘した上で、日本の大学がEMを導入する場合の可能性について言及する。

二 米国におけるエンロールメント・マネジメントの課題

(1) 教員組織との連携不足

米国におけるEMには、日本の大学関係者なら誰もが共通して指摘するであろう明白な課題が一つある。それは、教員が主体となる業務、とくに授業を代表とする狭義の教育実践

との連携が十分に高いとはいえないことである。

日本では、大学改革のモデルを米国に求めることが多く、かつ、大学改革の主体を教員集団とみなすことが多い。その結果、米国の大学では教員が大学改革を主導しているような誤ったイメージを持つ人も少なくないようだ。しかし、一般に米国の大学では教員の組合組織が強力であるため、一般インセンティブがある場合を除き、教員が伝統的な業務(研究と持ちゴマ範囲内の専門教育)以外に熱心に取り組むことはあまりない。EMの責任者にとって、教授団の実質的な協力を引き出すことは常に難問だとされている。

例えば、多くの論者がEMの業務範囲を列挙しているが、誰一人としてその中に「授業」など狭義の教育実践本体を含めていない。それどころか、大学のTQM(総合的品質管理)において中核をなすべき教員の資質向上(Faculty

Development や Teaching and Academic Growth) すら、EM の業務に含める論者はほとんどいないのである¹¹⁾。EM が教育に対して及ぼす直接的な関与は、いかに貧弱であるかを推し量ることができよう。

より具体的にいえば、たとえば、どのような科目を開講し、どのような能力の教員を採用するかはEM のテーマとなりうるが、その教員が平均的な教育成果を挙げているかぎり、授業の内容や方法、学力把握の方法や回数、出席状態や学習態度の把握、採点方法などについて、EM としては関知しない、ということだ。

また、米国のEM において、リテンション（中退、退学、転学の防止）がもつとも重要なテーマの一つであることは前回述べたとおりである。そして、リテンションにおいてもっとも重要だとされているのは、高大接続のための初年次対応である。ところが、EM の具体策として、丁寧なオリエンテーションやキャンパスツアーといった活動は推奨されていても、初年次教育のための演習授業を活性化しようとは主張されない。もちろん、教員が担当する授業にリテンション率向上の効果がなかったためではなく、EM としての権限が及ばず、十分な取り組みが行えないためである。代わりに、訓練を受けたメンター学生が新入生に基礎的な学習スキルを指導する「FIG」(後述)が、EM の有効な取り組みとして注目を集めている。

つまり、米国におけるEM は、正課の授業そのものを射程に含めることができないため、正課外の側面から、広い意味での教育効果を向上させようという意図を持つものだと指摘することができる。

別の側面から言い換えてみよう。EM は事務職員の文化と教員の文化の橋渡しをしながら、両者の業務を調整し、シナジーを得ることが理想だとされている。しかし、実際には「目的は大学経営のためであるし、手段は学生支援サービスであるため、個々の教員が実践する教育とは直接的には関係がない。EM は事務職員がやるべきものだ」というのが米国における大学教員の一般的な認識である。

誤解してほしくないのだが、私は、米国の大学において、教員が教育改善のために努力をしていないと主張しているわけではない。現代的なFD の優秀事例のほとんどが米国の大学から発信されていることからそれは明らかであろう。ここで指摘しようとしているのは、教員の業務、とりわけ授業を中心とする狭義の教育実践が、米国のEM の中に明確には位置づけられてはいないということである。そして、EM と教員の業務を連結するための強力なリーダーシップを伴わない場合、シナジーの発生も限定的なものにならざるをえないということである。

(2) EM 概念の矮小化

一部の論者は、「戦略的EM (Strategic Enrollment Management)」という用語を提唱している²⁾。もともと戦略

的な概念であるEMに、さらに「戦略的」と重ねているため、いささか Buzzword 風の胡散臭さは否めないが、主張そのものは明確である。すなわち、「EMを成功させるためには、教育をきちんとEMの中に位置付けるべきだ」ということだ。

というのも、米国では、少なからぬ大学において、EMは「学生募集」と同義語であるとか、「財政支援」のことであると非常に限定的に理解されている現実がある。というよりもともと大学事務が伝統的に担当してきたのはそれらの業務であって、教育は事務部門が担当すべき業務ではない、と考えている大学経営者がまだまだ多いということだ。そして、それらの大学では、伝統的な業務の範囲内であつても、資源を戦略的に活用すれば有効なEMが可能だと考えられているようである。

戦略的EMという概念を提唱している人々は、このようにEM概念を矮小化しようとする現実に対抗して、顧客志向(大学の場合はよりよい教育の達成による満足度向上)を忘れた単なる学生募集ではマーケティングの効果は乏しいため、あくまで教育的観点(academic context)をEMの骨格に据えるべきだと訴えているわけである³⁾。至極もつともだといえよう。

もつともではあるが、とくに新しい議論ではない。EMの

専門家集団の中では、すでに八十年代前半から当然視されてきた発想である。したがって、理念的には、「EMを一部の業務に矮小化するのはやめよう」と主張すればすむ話である。しかし、理念の拡張は業務の拡張を意味する。勤務校で実際にこうした主張を行う際には、さまざまな組織力学的な制約が発生すると推察される。そうした制約を突破するために、魅力的に聞こえる新たな言葉を創出する必要がある場面もあるのだろう。もちろん、日本では、EMを学生募集や財政支援のことだと矮小化する理解そのものが存在しないため、戦略的EMという新しい言葉も必要ないのだが。

にもかかわらず、それをわざわざここで紹介した意図は二つある。

一つは、EMを実施するうえで、つねに教育的観点を忘れてはならないという批判が米国にあることを強調するためである。やはり、この点が米国の大学におけるEMの大きな問題点だといえよう。

もう一つは、そのような主張をする人々ですら、授業やFDなど教員の担当業務をEMに含めてはいないということ指摘するためである⁴⁾。日本の大学にも同様の問題はあがるが、米国における事務部門と教学組織の分業原理は、ずいぶん強固なものだといえまいか。

とはいえ、必ずしも事務部門と教学組織の分業そのものが悪弊であるとはいえない。分業原理は維持しつつも、教学組

織と事務部門の両面においてEMがバランスよく運営され、円滑な意思疎通とデータの流通が実現すれば、十分にシナジ―は発生しうるからである。以下、強固な分業原理を克服するためのヒントとして、米国における2つの取り組みを紹介したい。

三 米国における課題解消の試み

(1) IRの教育実践への活用

鳥居朋子「二〇〇七」が紹介している、ニューヨーク州立大学アルバニー校（以下、アルバニー校）は、IR業務を通じて事務部門と教学組織で共同作業が行われている事例の一つである。同校では、「アルバニー教育効果測定モデル」という枠組みで測定した各種のデータが、経営支援や学生支援のみでなく、カリキュラムや教授法の改善に幅広く活かされているという。

鳥居によると、同校は多角的で段階的なアセスメント調査の組み合わせによって、「授業と学生の諸経験（学習および社会的経験）と学生の満足度や成功とを結合」したデータセットを作成し、分析結果を授業担当者に適切なタイミングで通知している。また、この一連の研究には、「教職員の資質向上を目的とするFD部門の組織的かつ積極的な関与が追求」されており、分析結果はFDのための基本情報として用

いられているとのことだ。つまり、アセスメント調査を所管するIR部門（事務部門）、教学組織のFD部門と各学科組織の3者が協力して、データを上手に活用しているということになる。シナジー追求の典型といえよう。

とはいえ、アセスメントを重視することによって教育改善につなげようという発想は、アルバニー校にかぎらず、一九九〇年代以降の米国の大学において幅広くみられるものである。

というのも、米国では大学の教育機能低下、学力低下に対して、一九八〇年代半ばに相次いで強い批判が起こったため、大学業界としては様々なデータを用いて学力向上のための努力を行っていることを説明する責任を課せられた。特に、大学認証機関が傘下大学に対して、教育効果に関する数値的な証明をするよう義務付けたことが多大なインパクトをもたらした⁵⁾。同時に、前回の論文で紹介した通り、八〇年代半ばから顧客志向のマーケティングが大学にも浸透したことで、品質保証、満足保証が実証的に追求されるようになった。アセスメントは、これらの背景から、大学の学力育成機能を客観的に証明するためのツールとして開発されてきた。それが、自然と、教育そのものにも役に立つと認知されるようになり、学生の修学支援、教員の授業支援のために流用されるようになったのである[Huba & Freed 2000: 16-19]。

しかしながら、認証評価に必要だという理由だけで、限定

的なアセスメントに取り組む大学が多い中、アルバニー校が優れている点は、学力に影響しうる広範なデータをを用いていることにある。アルバニー校ほど丁寧な学力達成要因をモデル化し、多角的、段階的に調査を組み合わせて構造化している大学は少ないように思われる。アライバイ的にデータを収集しているだけの大学と、積極的にデータを活用している大学の違いとっていいかもしれない。

なお、前回の論文で述べた「EMの3要件」——①組織目標や教育理念を明確に設定し、その実現のために有効なあらゆる手段を動員する柔軟性、②調査データの分析に基づいて投資効率を精査する実証性と、動員した資源を合目的に運用する戦略性、③それぞれの施策をリンクさせることで、シナジー効果を追求する有機性——は、「アルバニー教育効果測定モデル」においてすべて満たされていることを指摘しておくべきだろう。

(2) ラーニングコミュニティ

米国の大学において、事務部門と教学組織の連携を高める試みの中で、近年もつとも注目度を高めているのがラーニングコミュニティ(以下、LC)である。日本語でLCについて説明した文献はとも少ないため⁶⁾、ここではやや多めにページ数を割いて丁寧に紹介しておこう。

米国のLCを理解するためには、まず日米の大学制度の基

本的差異をいくつか知っておく必要がある。すなわち、①米国では入試を専攻別に行うのではなく、大学全体や学部といった大枠で可否を判定する、②米国の大学は、研究大学を除いて、特定の専門を学ぶ教育よりも教養教育が中心である、③米国の大学には学生を学生証番号順に小規模の単位に分けて所属させるクラス制度が存在しない、ということである。ネガティブな側面を強調して言い換えると、米国の学生は、①入学した時点で所属する学科どころかクラスもなく、②学部全体の膨大なカリキュラムの中から何を学ぶべきか明確ではなく、③同じ科目を同時に履修するクラスメートもいない、というケースが少なからずありうるということになる。

将来的に進学する専攻が早くから明確であればそれでもかまわないが、遅くまで専攻が未確定の(Undeclared)学生は相対的に学力とリテンション率が低いことが知られている。こうした問題に一気に解答を与える仕掛けとして期待されているのがLCである。

LCとは、正課と課外活動、あるいは複数の科目の内容を有機的に連結し、少人数の学生にこれらの科目を共同で履修させることにより、授業時間外にも人為的に共同学習環境を構築しようというプログラムである。一九九〇年代から米国などで急速に普及してきており、近年は、LCを持たない大学は経営的に不利であるとまで言われるようになっていく。

日本の大学には同種の効果を持つクラス制度が定着しているため、新たにLCを導入する大学はほとんどないようだが、米国ではLCのメリットとして以下のことが指摘されている。学生にとっては、助け合いによって単位取得率が向上する、難しい科目を履修できるチャンスが拡大する、複数の科目が関連付けられることで目的意識を持った学習ができる、基礎的な学習スキルと応用的な講義科目を連結することで批判能力が育成される、グループワークによって責任感が育成される、孤立感が軽減される、等々。

また、教員にとっては、補習と大学での正課学習を有機的に連結できる、課外活動を正課の公式課題として扱うことができる、落ちこぼれ回避に団体責任を課すことができる、学びあう習慣を形成できる、教員同士や学生との人間関係を強化できる、複数科目で授業内容をオープンにしたり、シラバスを調整したりするためFDに繋がる、学習内容と学習スキルと読み書き能力を専門分野横断的に教えられる、ある概念を単に学ぶだけでなく使う能力を示させられる、等々。

ずいぶんいいこと尽くめのようなのだが、具体的にどのような取り組みなのかといえば説明がたいへん難しい。なぜなら、一口にLCといっても大学ごとにかなりの多様性があるからである。シャピロとレヴィンなど、著書の3ページ目で「ラーニングコミュニティとは何か」という議論はこの本全部を使っても終わらないだろう」と早々にあきらめているほ

どである[Shapiro & Levine 1999]。ここでは、まずLCの代表的な運用形態を三つ紹介することで概略を掴んでもらい、その後で、LCの特性を日本のクラス制度と対比しながら整理する。そして、LCをデザインする際に十一もの選択基準があることを示すことで、より正確な理解につなげたい。

《運用形態①》FIG

おそらく、米国のLCのうち、最も多くの大学で見られる運用形態がFIG (Freshman Interest Groups) である。FIGとは、米国で大部分の学生が入学する秋学期に、二十〜二十五名の新入生を定員として実施される1科目型LCである。日本で普及してきた基礎ゼミと似ているが、米国のFIGは、通例、教員ではなく、訓練を受けたメンター学生が授業を担当する。メンターに就任することは学生にとってたいへんな名誉であるため、長時間の研修にも積極的に対応する。授業内容はノートのとおり方や文献探索の方法など基礎的な学習スキルが中心だが、課外活動⁷⁾も盛んである。例えば、法律学を選択する予定の学生なら裁判所を見学したり、当該専門領域で有名な教員や成功している卒業生を訪問したりする。当該専門領域につながる理想の人材像を提示することで、学習意欲を高める効果があるという。FIG経験者は、非経験者に比べてリテンション率が高いことが多くの大学で示されている。そのため、卒業までできるだけ早期にFIGに参加することを義務付ける大学もある。

《運用形態②》 2科目連結型

2科目連結型 (Linked Courses) とは、共通テーマを持つ演習科目と講義科目を組み合わせて、毎回の授業を関連した内容にするようシラバスを調整したLCである。

例えば、文化人類学専攻に進学を希望する学生向けに、「英語入門」(English 101)と「文化人類学入門」をセットにしたLCを開講するとしよう。通常、LCを構成する授業は、2時間連続して開講される。1時間目に「文化人類学入門」で「同化」という概念について学習すれば、2時間目に「英語入門」で「同化」をテーマとした文芸作品を読むというように、毎回の授業が関連した内容になっている。授業内容を調整するだけでなく、担当教員が情報をやり取りしながら、2科目合同でディスカッションをすることもある。

退屈になりがちな「英語入門」も、専門科目と関連付けることで興味を高めることができるし、入門的な講義科目で学習した知識を、「国語」というまったく別の専門分野で応用してみることで、実践的に学習内容の価値を実感することができるようになる。

また、担当教員は通常以上に精密に授業計画を組み立てる必要があるうえ、ペアの科目の担当者との間で授業の内容と方法がオープンになるため、FDにも高度な影響があるときられている。

《運用形態③》 共同履修型

共同履修型 (Learning Clusters) とは、演習科目と複数の講義を組み合わせたLCである。一応は各科目を連結するテーマが設定されているが、3科目以上で毎回の授業内容を密接に関連させるほどの調整を行うことは困難なため、授業内容の連携はあまり重視されない。

むしろ、このタイプのLCは、少数の同じ学生群に複数の科目を共同履修させることで、対人関係を強化し、相互作用を活性化させることに眼目がある。同じメンバーでの履修体験を重視する意味から、通常は少なくとも3科目以上の科目から構成される。

さて、以上の3つがLCの代表的な運用形態である。日本のクラス制度とはかなりの違いがあることにお気づきだろう。日本のクラスは通年で構成されるのに対して、LCはセメスター単位で解消されるなど、少なくとも形式的には、両者の相違は非常に大きい。

そして、形式だけでなく、米国の教育者たちは基本理念において根源的な違いがあると考えているようだ。すなわち、日本のクラス制度は学生管理が第一の目的であり、したがって大学が運営主体である。それに対して、LCは学習者の成長のために人や学習課題を連結することが第一の目的であり、したがって(できるだけ)学生が運営主体となるよう工夫される、というわけだ。

これに関連して、米国の大学で多くのLC担当者たちが強調することがある。それは、「LCは必修にしてはならないし、強制的に配属を決めるなんてのもつてのほかだ。学生が自発的に選択しなければ意味がない」ということである。あくまでLCは「学習者主体」で形成されるべきであり、大学はその手助けをするだけだというスタンスが徹底している⁸⁾。たしかに、このようなスタンスから見れば、日本のクラス制度は学生管理を主目的としているように見えるだろう。

以上のことから、LCとクラス制度には、形式や基本理念において、非常に大きな相違があることが理解されよう。

では、機能面（教育効果）においても、両者には明確な差異があるのだろうか。前出のシャピロとレヴィーンが、LCの先進事例に共通する基本特性を整理している。クラス制度との機能面での違いを判断するための参考資料として紹介しておこう [Shapiro & Levine ibid.:3-6]（見出し記号は引用者が丸数字に変更した）。

- ① 学生と教員を小さなグループにまとめている
- ② 科目間の連結を推進している
- ③ 学生たちが一緒に学んだり助け合ったりするネットワークを作る手助けをしている
- ④ 学生が学風を身につけるための環境を整えている
- ⑤ 有意義な方法で教員同士を交流させている

- ⑥ 教員、学生とも、学習成果に注目させている
- ⑦ コミュニティを利用して修学支援プログラムを届ける環境を整えている
- ⑧ 初年次体験の成否を審査する批判的視角を提供している

これらの指摘を読むかぎり、日本のクラス制度との間には、相違点より共通点のほうが多いといえないだろうか。日本のクラス制度でも、（たとえ学生管理が主目的であると認めたとしても）これらの役割を果たすことは期待されているし、③や⑦の機能に関しては、わずか1セメスターで解散してしまうLCよりもむしろ通年で運用する日本のクラス制度のほうが有効なほどである⁹⁾。あえて相違点を挙げるなら、②や⑤はクラス制度に乏しい特徴であるが、それも近年は基礎ゼミのチームティーチングなどが広まりつつあり、決定的な差異だとまではいいがたい。

どうやら、形式や基本理念ほどには、実際の教育機能に違いはないといえそうである。おそらく、日本のクラス制度とLCの間には、米国の教育者たちが考えているほど根源的な相違があるわけではなく、両者の利点を融合させる落とし所がどこかにあると思われる。

とはいえ、日本の大学で、クラス制度と平行しながらLCを導入することはさほど容易なことではないだろう¹⁰⁾。なぜなら、実際にLCをデザインする際には、多数の基準につ

いて困難な選択を行う必要があるからである。

まず、LCの目標からいえば、(1)学力向上とリテンションのいずれを重視するかを選択しなければならない。両者が同程度に重要であれば関係はないが、いずれか片方の重要性が高い場合、以下の選択基準に影響が生じる。

LCの形式から選択基準を挙げるなら、(2)大学寮で実施する居住型か、それとも自宅からの通学生を対象とする非居住型か、(3)学科をまたがるような異種領域の科目をリンクするか、単一の専攻領域内で科目を連結するか、(4)新入生向けか上回生向けか、(5)低学力学生用や高学力学生用など学力別のLCを設けるかどうか、(6)一回ごとの授業内容を密接に関連させた科目群を新設するか、既存の科目を流用するか、(7)「1科目型」、「2科目連結型」、「共同履修型」のうちどの運用形態を採用するか、についてそれぞれ選択しなければならない。

さらに、運営手法からLCを分類することもできる。すなわち、(8)専門の事務部門を設けるかどうか、(9)LC事業を統括したり、科目のセットをコーディネートしたりするのは、事務職員か教員か、(10)個々のLCについて、具体的な内容をデザインし、主導的に運営していく役割を教員が担うのか、それとも訓練されたメンター学生が主体となるのか、(11)運営者の役割を務める主体に十分なインセンティブが支給されるかどうか、である。

どの基準の選択肢にも一長一短があり、単純に優劣が決められるものではない。おそらく、各大学のミッションにとって最大の効果を挙げられるものを選択するか、導入のインシヤルコストが低いものを選択するか、いずれかになるだろうが、いずれにせよ誰かが何らかの方針で一連の選択肢に決断をしなければならぬ。十一の選択基準からすると、単純計算で三千七十二通りのLCが考えられることになる。それだけの選択肢の中から「最適」な解を求めるのは、決して容易な作業ではない。

それでもなお、LCには、日本の大学でも採りいれるだけの大きな価値がある、と私は思っている。なぜなら、LCは、単にクラス制度を代替したり改善したりするための技術にとどまらず、EM全体にポジティブな影響を及ぼす可能性を潜在的に抱えた改革策だからである。

LCは、正課と課外活動の間に、複数の科目の間に、教員と教員の間に、教員とコーディネーター職員の間に、研修を指導する教職員とメンター学生の間、メンター学生と一般学生の間、共同履修する学生間に、それぞれ相互作用を生み出し、相乗効果を創出しようというのである。そのシナジ―は広範で複雑だ。例えば、学生のリテンション率を高めた、成績を向上させたりするだけでなく、教員のFDにも大きく貢献する。広範で複雑なシナジ―を創出するという意味で、LCは、EMにとってもっとも優等生的な取り組みである。

るといつてもよい。ただのクラス制度では、これほど複雑で高度なシナジーを期待することは難しいだろう。

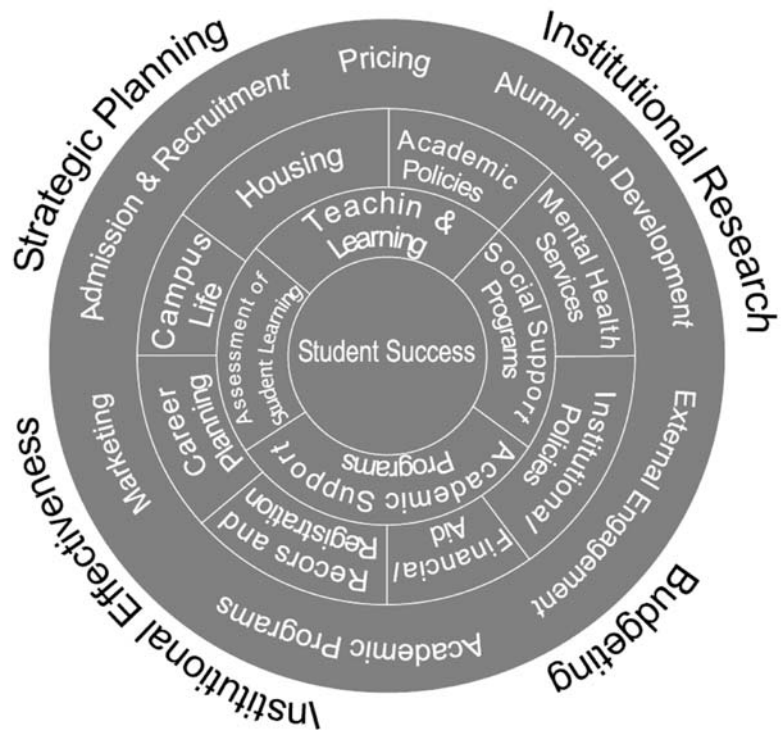
一九八四年には、米国立教育機関（NIE）のナショナルレポートが、大胆にも「すべての高等教育機関は、特定の知的テーマもしくは知的課題に関するラーニングコミュニティを創出すべきである」と提言した「Study Group... 1984」。私も、同意見である。

米国の大学は、クラス制度を持たないという意味で、日本よりも劣悪な学習環境から出発しながら、あるいはそれゆえにこそ、LCという日本よりも潜在的に優れた教育実践を採り入れつつある。現状では、総合的にみてまだまだ日本のクラス制度のほうが優れている面も少なくないが、だからといって、潜在的に優れた実践を採用しない理由にはならないだろう。

四 米国のEMに関する整理

本シリーズでは、2回にわたって米国のEMについて紹介してきた。できるだけ多様な角度からの視点を提供するように努めたが、反面、いささか話題が拡散してしまったかもしれない。そこで、ここまでの締めくくりとして、EMに関連する業務の外延、EMの全貌を描写しておくことにしたい。

(図) 戦略的EM (AACRAOの資料から再構成した)



右図は、AACRAO (American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers) が提供する「戦略的EM」の説明資料の一部で、米国のEM担当者に広く配布しているものである。

ゴールは唯一つ「学生の学業成就」である。大学によって

重視するゴールにはバリエーションがあるため異論もあるだろうが、学力、リテンション、満足度すべての結節点だと理解すればよい。

そして、ゴールに直接作用する中核的な教育サービスとして、アセスメント、修学支援、教育・学習、ソーシャルサポートが位置づけられる。今号で紹介したLCなどは、これら中核4機能を具体化した取り組みである。

中核部分を取り巻く業務として、キャリアサポート、財政支援、学生生活支援などが並んでいる。その外周には、さらにマーケティング、学生募集、卒業生等との社会関係資本強化など広範な経営マターが挙げられている。そして、それらすべてを支える4つの重要な業務が、①戦略的プランニング、②予算運用、③IR、④IE¹¹⁾、ということになる。

以上を逆にたどって整理しよう。EMとは、戦略的プランニングやIRに基づき、図中のすべての業務を一体的に運用することで、より高度な次元でゴールの達成を図るための大学組織運用である——と結論付けることができるだろう。

五 日本におけるEMの課題と可能性

日本でもすでにEMと呼びうる組織運営を実践している大学は増えてきているように思われる。ただし、どちらかというと、国立大学での取り組みは教学組織中心、私立大学で

の取り組みは事務部門先行、という印象がある。米国と程度の差はあっても、教学組織と事務部門の分業原理は日本にも存在しているようである。とはいえ、国立を中心として、教学組織がEMの設計と運用に全面的にかかわっている大学が存在するという点は米国との大きな違いである。その違いがあるかぎり、米国の課題がそのまま日本の大多数の大学にも当てはまるとは考えにくい。そこで、最後に、日本の大学がEMを採用する場合の課題と可能性について、ごく簡単に言及しておきたい。

私立大学の場合、EMは本来経営マターに属することであり、教授会が全面的に介入するのは越権であるとの考え方も成り立つだろう。だが、米国での経験を踏まえるなら、教学組織の協力姿勢は積極的に評価し、活用すべき資源とみなすのが妥当である。経営者と事務部門だけがEMに取り組み時、その範囲は「伝統的なEM」（前号参照）に限定されるが、教学組織の協力があれば「戦略的EM」に踏み出すことができるからである。それどころか、教授会が全面的にEMのデザインに参加するような大学であれば、EMの範囲に授業やFDなど教員の業務を取り込むことが可能となり、米国の先進事例を凌駕するほど多大なシナジー追求の可能性が開けてくる。

次回は、そうした事例の一つとして、京都光華女子大学の取り組みを紹介する予定である。

【文献】

DIXON, Rebecca R. 1995, "What is enrollment management?" *New Directions for Student Services*, No. 71, Wiley.

GABELNICK, Faith, MACGREGOR, Jean, MATTHEWS, Roberta S., SMITH, Barbara Leigh. 1990, *New Directions for Teaching and Learning*, No. 41, *Learning Communities: Creating Connections among Students, Faculty, and Disciplines*, Jossey-Bass.

HUBA, Mary E., and FREED, Jan E., 2000, *Learner-Centered Assessment on College Campuses: Shifting the Focus from Teaching to Learning*, Allyn and Bacon.

金明秀, 「エンロールメント・マネジメントと教育実践の融合」: 京都光華女子大学を事例として『京都光華女子大学研究紀要』四六号、二〇〇八年

SHAPIRO, Nancy S., and LEVINE, Jodi H., 1999, *Creating Learning Communities: a Practical Guide to Winning Support, Organizing for Change, and Implementing Programs*, Jossey-Bass.

Study Group on the Conditions of Excellence in American Higher Education, 1984, *Involvement in learning: Realizing the potential of American higher education*, National Institute of Education, U.S. Department of Education.

【註】

(1) 筆者が調査した範囲内では、唯一、デイクソンが業務リストの中に faculty development を含んでいる [Dixon 1995: 8]。

(2) AACRAO (American Association of Collegiate Registrars and

Admissions Officers) は SEM という用語の普及に熱心な団体である (<http://www.aacrao.org/>)。

(3) 戦略的 EM の業務範囲について、米国の大学の担当者に広く流布している概念図を翻訳して前号に掲載している。戦略的 EM は「伝統的」な業務とは違うというメッセージが鮮明に込められていることを確認したかった。

(4) 前号の図に、「授業」FDなどは含まれていないことを想起のこと。また、今号に後掲する図でも、「教授・学習」という項目があるが、「教授」ではないことに注目してほしい。

(5) 日本でも、認証評価を契機として、学生による授業評価アンケートが諸大学に一斉に導入されたことを想起のこと。

(6) 拙稿「金」(二〇〇八)は、本稿とは異なる観点から LC の理論的系譜について解説してあるので参照のこと。

(7) 本稿では「課外活動」という表現を用いているが、近年の米国の大学では、授業時間外の学習体験を「課外活動」(extracurricular activity) と呼ぶことは少なくなっており、授業時間外であっても正課に付随する教育上の取り組みであるとして、「副教育活動」(co-curricular activity) と表現するようになっていく。

(8) ただし、例えばペイス大学(ニューヨーク)では、どの LC に参

加するかは学生の自主的な選択に任されているが、LCへの参加自体は卒業要件になっている。LCの教育効果が注目を高めていけば、ペイス大学のように必修化する大学が増えていくだろう。

(9) ③に関連したエピソードが一つある。前任校で実施した米国調査において、「連帯責任で学習させられることもLCの利点だ」と複数の大学のLC担当者が語った。その際、いずれの担当者も、「連帯責任の活用という意味では日本のほうが技術的に進んでいるだろうけど」と付言した。旧世代の教育モデルを日本の教育の特徴として指摘され、いささか複雑な気分ではあったが。

(10) 文科省の教育GPなどに選定された事例の中には、まさしくLCだと呼んがかまわない取り組みが多数みられる。それは、日本の大学にもLCの利点を取り込むことができるという証拠である。その反面、現状では競争的補助金の対象となるほど例外的なものではないともいえる。

(11) IEとはIRに基づいて学内の諸業務を評価し、効率改善を監督する業務、およびその部署である。EMのPDCAサイクルを統括するものとして、近年、重視する大学が増えてきている。