

# 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—

金 明 秀

## I はじめに

ある言葉があるとしよう。特定の分野に関心を持つ者にとっては“常識”といえる概念であるにもかかわらず、そうでない者にとっては聞いたことすらない、そんな言葉だ。専門分化を極めるアカデミアにおいては、誰もが少なからずこうしたいびつな言葉を知っていることだろう。

本稿のキーワードの一つ「エンロールメント・マネジメント Enrollment Management」も、そうした経験の一部を構成する言葉といえるかもしれない。ひとまず簡単に定義しておく、エンロールメント・マネジメントとは、組織目標や教育理念を高次に達成することを目的として、マーケティング的手法を採り入れながら、組織内にある資源を統合的、効率的に動員する戦略を立案し、それに基づいて学内の業務を系統的に執り行う大学<sup>1</sup>経営の手法、である。現代の日本において大学行政に関心を持つ者であれば知っていてもおかしくないが、そうでないかぎり、教育学の研究者であれ、大学の教職員であれ、知っている人はほとんどいない。典型的なジャーゴンである。

とはいえ、エンロールメント・マネジメントという用語が日本に輸入された1990年代初頭においては、一部の教育学者やさらに少数のマーケティング専門家だけが共有する知的資産だったのに対して、現在では、大学行政に関心を持つ者であれば研究者でなくとも見たり聞いたりしたことはある、というところまで知識の共有層が拡大してきているようである。

とりわけ、2006年末ごろからの普及ペースは目覚ましい。インターネットの自

由語検索エンジン Google によるヒット件数を例にとると<sup>2</sup>、2006 年 12 月時点まではわずか 50 数件にすぎなかったものが、2007 年 4 月時点で 300 数件へと伸びていた。4 ヶ月で 6 倍、一月当たり約 163% の増加率である。さらに、この原稿を執筆している 2008 年 8 月 22 日現在では 1770 件がヒットしている。増加率は 2006 年 12 月比で一月あたり 185%。ヒット件数だけでなく、増加率も伸びていることがわかる。

この急速な普及の理由は明確ではないが、京都光華女子大学を含めて、いくつかの大学でエンrollment・マネジメントという言葉を広報資源としても活用しはじめているため、言葉の流通市場そのものが「大学行政に関心を持つ者」から、受験生を含めた「大学に関心を持つ者」へと拡大しつつあるということとは考えられる。今後ともこの普及ペースが続くようなら、エンrollment・マネジメントはジャーゴンとしての位置を抜け出し、現代用語の仲間入りを果たすであろう。

ただし、急速に普及する言葉にはよくあることだが、各話者が知識の一致程度を確認しあうスピードよりも、新たな話者が登場するスピードが上回ってしまうことにより、同一の言葉でありながら話者によってその指示内容が大きく異なる混乱状況が発生する危険性がある。現に、エンrollment・マネジメント発祥の地であるアメリカ合衆国（以下、アメリカ）でも、普及期にはさまざまな概念上の混乱が発生した [Penn 1999]。また、日本でも、エンrollment・マネジメントに言及しているブログを調べていくと、明らかに内容を誤解しているケースが目につくなど、早くも混乱状況が始まっている様子である。

そうした混乱状況にわずかなりとも歯止めをかけるため、エンrollment・マネジメントという概念について、日本で普及期に入りつつあるこの時点で整理しておきたい——それが本稿の原初的な問題意識の一つである<sup>3</sup>。

とはいえ、エンrollment・マネジメントについては日本でも関連の書籍がすでに出版されており [e.g. マストン 1991; 日本私立大学協会 1998; 今井・今井 2003]、しかも出版から少くない時間を経ている以上、単に概念そのものについて丁寧に紹介することだけが、ここでの目的ではない。本稿における

テーマは、アメリカでの一般的な用語法（およびその用語法の背後にある広義の教育実践）を踏まえながら、それを日本の大学に発展的に適用するにあたっての課題を考察することである。結論の一部を先に述べるなら、その課題とは、教学組織（教授会およびその構成員たる教員）はどのような役割を果たすべきか、ということである。より具体的には、教育実践はどのようにエンrollment・マネジメントに関わることができるのか、エンrollment・マネジメントをより効果的に遂行していくために、どのような教育モデルを構築すべきなのか、といったことだ。

以下、(1) アメリカにおけるエンrollment・マネジメントの概念と実際を紹介したうえで、その課題を論じる。(2) 次に、京都光華女子大学を事例として、日本でのエンrollment・マネジメントには教員の参加が可能であることを示す。(3) さらに、具体的な施策として①アセスメント、②トラッキング・サポート、③ラーニングコミュニティの運用プランを紹介する。

## Ⅱ アメリカのエンrollment・マネジメント

### 1 エンrollment・マネジメントが必要とされた背景

エンrollment・マネジメントを定義したり、その本質を論じたりする前に、なぜアメリカにおいてエンrollment・マネジメントが必要とされるようになったのかという背景を簡単に紹介しておきたい。

エンrollment・マネジメントの嚆矢は、1971年のボストン・カレッジにおいて物理学者出身のジャック・マグワイヤ入試部長と財政学者出身のフランク・カンパネラ副学長が着手した改革だといわれている [Hossler 1984; Penn *ibid.*]。高等教育の専門誌『ローラ・レビュー』のインタビューに対して、マグワイヤはエンrollment・マネジメント着手の理由を「1970年代初め、ボストン・カレッジは学生数の不足を主要因とする相当な財政危機にあった」ためだと答えている [The Lawlor Review 1999]。

1970～80年代のアメリカ合衆国といえば、急変する環境に適応できずに経

営危機に陥る大学が増え、対抗策として大学間競争が激化した時代である。「急変する環境」とは、1970年代の物価高、大口寄付金の減少、学生の低階層化による授業料値下げ圧力、そして80年代における18歳人口の減少<sup>4)</sup>、マイノリティ学生の増加、それに伴う一層の低階層化などである。大学経営に対して悲観論を展開していたリースマンは、『高等教育論』において、全米約3千の高等教育機関の中で未来があるのは3分の1程度ではないかとの皮肉を述べている[Riesman 1980 = リースマン 1986]。

しかしながら、アメリカの大学業界は、相当な危機意識を持って改革・改善に取り組んだ甲斐あって、大学進学率の急進と留学生の増加という環境変化を呼び起こすことに成功した。その結果、1～3割が閉校や合併によって消えると思われていたのに対して、実際には、むしろ学生数も大学数も増加したほどであった[船戸 1998:41-42]。

ただし、それで元通りの安逸な状態に戻ったわけではなかった。

一つには、政府の教育予算が削減されたことにより、予算の不足分を寄付金等で補充する必要に迫られた。そして、寄付を募るためには、教育業績の向上をアピールする必要が生じた。ありていに言えば、各種のランキング上の位置づけを上昇させるべく経営的圧力を受けるようになったのである。

加えて、学生募集に成功した代わりに、学生の流動化や、深刻な学力低下を代表とする学生の質的变化に各校とも多かれ少なかれ対応を余儀なくされることとなった。言い換えると、学生募集改善のためだけでなく、少しでも学力低下と大学威信の低下を食い止めようとして、様々な大学改革を不断に行わざるをえなくなったのである。

江原武一[2004: 28]は、1970～80年代当時のアメリカにおける高等教育の状況をこう叙述している。

アメリカでも大学進学で有利なのは豊かな家庭に育って、高校の進学課程で学び、学習成績のよい学生であり、その多くは高校卒業後直ちに大学に進学する。しかし高等教育の大衆化にともない、大学進学の大根は低くなり、アメリカの大学は基礎学力

の面で従来の大学教育についていけない大量の準備不足の学生や、非伝統的學生、別の言葉でいえば「新しい學生」を受け入れるようになった。新しい學生とは、學生の属性でいえば女子學生やマイノリティ學生、成人學生であり、その就学形態でいえば短期教育やパートタイム就学を希望する學生のことである。

こうした學生をおもに受け入れたのは、研究よりも教育を重視する4年制の一般大学と2年制大学、とくにそのほとんどが入学志願者をすべて受け入れる開放入学制の公立のコミュニティ・カレッジだった。これらの大学を中心に、準備不足の學生や新しい學生の学力や興味、関心にみあった大学教育の改革が、大学全体の政策課題として70年代後半以降、組織的にとりくまれた。アメリカでは學生の獲得に市場競争の原理が比較的強く働くので、學生にとって魅力のある大学教育をしなければ學生が集まらず、たちまち大学経営が破綻してしまうからだ。

それだけでなく入学者選考や學生募集の改善とか、大学教授法や施設設備といった学習環境の整備も、各大学の大学管理者主導で全学的に実施された。大学教育の水準を維持するために、どの大学でもできるだけ学力のある優秀な學生をとろうとする。しかしそれ以外にも、學生を確保して大学経営を安定させるために、マイノリティ學生や成人學生を學生募集のターゲットにしたり、特別入学者選考で受け入れる大学が増えた。大学教育を改善するために大学教員を再訓練し、學生にとって分かりやすい教授法や教材の準備、シラバス（講義要項）の作り方などを学んでもらう教員研修（ファカルティ・デベロップメント）が脚光を浴びたのも、このときからである。

経営危機と威信低下になんとか対抗しようと様々な改革を考案して実践する姿からは、1990年代半ば以降の日本における学部教育改革の状況とよく似た印象を受ける。こうして試行錯誤を繰り返す大学が多い中、いわば全米で初めてエンrollment・マネジメントに着手したボストン・カレッジはどうだったか。「所期の目的は達成できましたか」という問いに対して、マグワイヤは次のように答えている。

初年度は願書が微増、2年目はかなり増加しました。70年代に、新入生と編入生の願書は3倍に伸びました。80年代初めには、競争率が約1.1倍から3倍超にまで上がりました。…中略…選抜状況と授業の質はかなり劇的に向上しました。…中略…ボストン・カレッジがやったことは、戦略的マーケティング、財政支援、學生残留策、情報管理、マーケット・リサーチです。…中略…それらの機能を独自のやり方で統合し

たのです。[The Lawlor Review *op. cit.*]。

手放しの自画自賛である。だが、語っている内容が事実だとすれば、それも無理のないほどの成功だといえよう。大学経営が困難の度合いを増していた70～80年代に一貫して業績が向上したというのは、エンrollment・マネジメントの成果が数値としてあらわれたものだと解釈できる。

理論的には、現代マーケティングの第一人者フィリップ・コトラーらによる著作<sup>5</sup>を通じて、大学のような非営利組織に顧客中心主義的マーケティングを活用するアイデアは70年代半ばにはすでに注目されるようになっていた[Kotler 1975, 1976]。だが、ボストン・カレッジの「かなり劇的」な成功は、大学におけるマーケティング戦略が理論だけでなく実践においても有効であることを証明したわけである。競争の激しくなった大学業界で注目されなかったはずはない。

そうした背景を受けて、1980年代に入ると、マーケティング領域だけではなく教育学領域においてもエンrollment・マネジメントに関心が高まり、フランク・R・ケメラーらの *Strategies for Effective Enrollment Management* [1982] や、ドン・ホスラーの *Enrollment management: An Integrated Approach* [1984] をはしりとして、数々の著作が生まれている [Penn *op. cit.*] <sup>6</sup>。

そして、80年代半ばごろからエンrollment・マネジメントを実践する大学が増え始め、90年代半ばまでにはすでに「一般的なもの」になっていたという [Dixon *op. cit.*: 5]。そして、その後も規模と機能を拡張しながら発展が続けている [Dennis 1998: 19-26]。

以上を要約すると、エンrollment・マネジメントは、18歳人口減少による経営ダメージを回避するために、あるいは学生の質的变化に対応するために、大学組織がマーケティングの手法を導入しようとしたところから始まった、ということだ。エンrollment・マネジメントとは、大学におけるマーケティングの高次の実践形態であるといってい<sup>7</sup>。

## 2 大学におけるマーケティング

エンロールメント・マネジメントがマーケティングの実践形態である以上、エンロールメント・マネジメントについて理解するためには、大学におけるマーケティングを知るのが早道である。事実、エンロールメント・マネジメントに関するほとんどのガイドブックは、コトラーらによる『非営利組織のマーケティング戦略』や『学校における戦略的マーケティング』を理論的基礎としている。また、エンロールメント・マネジメントの定義や説明の中に、「シナジー」「戦略的プランニング」「組織分析」といった経営・ビジネス用語が頻用されることにも、マーケティングとの親和性があらわれている。

現代的マーケティングのすべてをここで紹介するというわけにはいかない（し、たとえ紙幅が許しても筆者にその能力はない）が、まったく避けて通るというのは合理的とはいえないだろう。以下、しばらくの間、現代のマーケティングに不可欠な要素（顧客志向、調査、戦略的プランニング、シナジー）に沿って、エンロールメント・マネジメントへの理解を深めていくことにしたい。

### (1) 顧客志向

コトラーは、「マーケティング戦略の出発点は、正しいマーケティング志向をとることである」と述べている[Andreasen & Kotler 2007: 56]。「正しいマーケティング志向」とは、現代においては「顧客志向」のことである。そして、顧客志向の大学とは、「予算の範囲内で、顧客と社会のニーズと欲求を感じとり、欲求を満たし、満足させるためにあらゆる努力をする」組織のことである<sup>8</sup>。

こう書くと、顧客志向の語感ともあいまって、日本では「お客様は神様です」（三波春夫）といった顧客絶対尊重の奉仕精神をイメージし、教育には必ずしもふさわしくないと判断する人も多いだろう。しかし、その種の接客姿勢は、少なくともコトラーの用語法によれば、顧客志向とは明らかに異なっている。

たとえば、コトラーによると、顧客志向を達成する組織には以下の特性が指摘されるという[Andreasen & Kotler *ibid.*:42-52]。

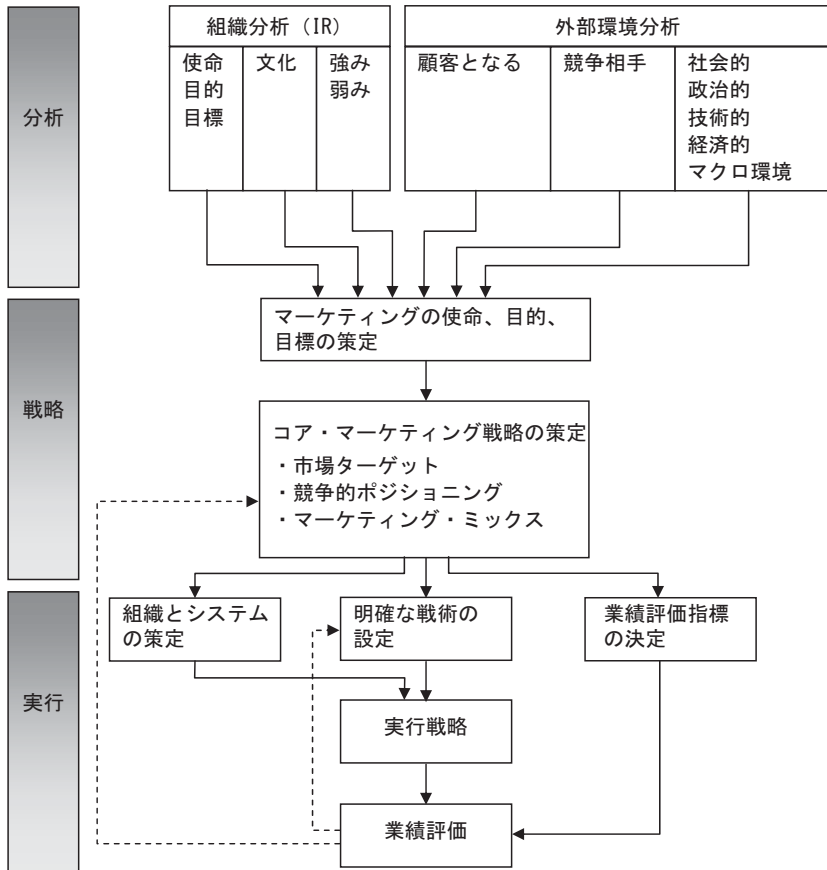
- (1) 組織がなす働きかけの「最終結果」としての行動に注目する。
- (2) つねに顧客（高校生、卒業生、在學生、家族、企業などの大学に関係するすべての人々）のニーズ、欲求、満足度を確かめる。
- (3) たえず顧客の変化を追跡するため、調査を重要視する。
- (4) たった一つマーケティング戦略で最多数のわかりきった市場セグメントをねらうのではなく、積極的に市場を細分化し、それぞれのセグメントに向けて戦略をたてようとする。
- (5) 他の大学はもとより、広義の「競争」相手のことをよく調査している。
- (6) “無知な顧客”に販売促進するだけでなく、顧客のニーズと欲求にこたえられるようにマーケティング・ミックス<sup>9</sup>を徹底活用しようとする。

このリストにおいて、奉仕精神をあらわす接客姿勢は重要な特性には数えられていない。特に学校のような非営利組織においては、ターゲット市場の目先の欲求に近視眼的にこたえようとする姿勢は、けっして顧客志向とはいえないのである<sup>10</sup>。むしろ重要なのは、顧客がどのような奉仕を望んでいるかを可能なかぎり精緻に把握しようとする態度（1～3）であり、また、競争相手をにらみながら提供物の改良を試みる冷徹な批評眼（4～6）である。顧客中心のマーケティング志向は、徹底した実証主義と合理主義によって特徴付けられていなければならないということだ。

## (2) 組織分析 (Institutional Research)

顧客志向が組織の中に浸透すると、マーケティングの次のステップは、「実際にマーケティングを行うための『体系的なプロセス』を構築することである」という [コトラー & アンドリーセン 2005: 93]。ここでいう「体系的なプロセス」とは、「組織分析（以下、IR）」や市場調査等の実証的な知見に基づき、いわゆる「戦略的プランニング (Strategic Planning)」<sup>11</sup>を立案し、実行することという（図1）<sup>12</sup>。





注）コトラー&アンドリーセン〔前掲書：95〕から再構成した。

図1 戦略的組織マーケティング・プランニング・プロセス

ことがマーケティングであれ、軍事であれ、何らかの戦略——特定の目標達成のために資源を効果的に運用する計画——を構築しようとするなら、その大前提として、どのような資源運用が効果的であるかを判断するための材料がなければならない。その材料とは、マーケティングの場合、①組織のデータと分析、②外部環境のデータと分析である。

この2つはどちらも重要であるが、あえて比較するなら、大学のマーケティングの場合、外部環境の分析より組織の分析の重要性のほうが大きくなる。なぜなら、一般的な組織においては図1にあるように「顧客」がもっとも重要な外部環境となるが、大学の場合、「顧客」の主要部分（在学生）は顧客であると同時に組織の構成員でもあるからである<sup>13</sup>。在学生の学習成果や満足度が、そのまま組織が保有する資源の魅力を測る指標となることを考えても、学生が組織の内部資源でもあることは自明であらう。

実際の業務を見ても、現在のアメリカではIRを担当する専門部署が一定規模以上のほとんどの大学に設置されており、そこが外部環境（市場調査や人口動態分析など）についても分析を担当することになっている。業務のカテゴリーとしては、多くの大学において、IRがマーケティング用途のすべての調査を包摂する総称と化している<sup>14</sup>。それどころか、IRの部署が、戦略的プランニングを含めたマーケティング業務全般を担当していることも多く、アメリカの大学でいかにIRがマーケティングの中核に位置づけられているかが理解できよう。

とはいえ、そのIRだが、実態を説明しようとするとは少々難しい。大学によって業務内容が大きく異なっている上、その業務内容があまりにも多様だからである。サラ・B・リンドクイストによれば、「いくら控えめにいっても、IRは複雑な分野である。この号の著者でも、ジョン・マッフォとパトリック・テレンジャーが両名とも、人々にIRとは何かを説明するのがいかに難しいかということから議論を始めている」[Lindquist 1999:46]。

業務内容だけでなく、どこまで真剣にIRに取り組むかについても、大学によって大きな差がある。IRを重視しない大学では、わずか1名のスタッフが、対外的に説明責任を果たす最低限の記述統計情報を集計するだけという例も少なくないという<sup>15</sup>。一方、IRを重視する大学においては、およそ大学が関係するデータはすべて分析の対象となっているようで、たとえば、ボストンのサフォーク大学でエンロールメント・マネジメント担当の副学長を務めるマーガレット・デニスは、「エンロールメント・マネジメントの担当部局に分析家を

置かないのは、エンジンの付いていない車をドライブするようなものだ」と語り、全部で60種類もの量的調査および量的調査の分析テーマを挙げている [Dennis *op.cit.*:28-30]。

以上のように、IRの対象は大学によって異なるが、あえてその外延を描出するとすれば、リンドキストの分類が役に立つだろう。彼女は、IRの専門学会に所属する会員を対象とした時系列調査データ等の分析からIRの業務内容を次のように整理している<sup>16</sup> [Lindquist 1999:50]。

全般に、IR分析家は1980年代と90年代を通じて、同種の業務に従事し、同種のトピックをテーマとしている。この20年間、そしておそらく将来も、IR分析家は以下の業務を行っている。すなわち、①学生の中退、退学、転学の防止のための調査、②エンロールメント・マネジメント<sup>17</sup>、③データの管理と情報システムの運営、④政策と予算の分析、⑤教育課程の批評、⑥同業者との切磋琢磨、⑦Factbookの製作、⑧研究の設計と分析、⑨教員の分析である。1990年代に新たに付け加わった業務は、⑩戦略的プランニング、⑪TQM（総合的品質管理）、⑫学生の教育成果のアセスメント、⑬組織の教育効果のアセスメント、⑭情報技術の研究と導入である。[注：見出し数字は引用者が補った]

大きく分けて、経営支援のためのデータ解析と、教育支援のためのデータ解析の2つがIRの役割だとまとめられるだろう。なお、このリストのうち、⑫～⑬については、3節（3）項にて改めて論じる。

### （3）戦略的プランニングとシナジー

IRのレポートが提出されると、次はその結果を踏まえて、戦略的プランを構築していくことになる。しかし、戦略的プランニング（ないし戦略的マネジメント）の内容を詳細に紹介することは、明らかに本稿のテーマを逸脱するため、概念の詳しい紹介はマーケティングの専門書に譲ることにしたい。ここでは、筆者なりに大学における戦略的プランニングの課題だと考えていることをひとつ指摘するにとどめておく。課題とは、官僚制的組織に逆機能として付随

するセクショナリズムの弊害をいかに克服するか、ということである。

マストンによれば、「大学のエンrollment・マネジメントのための戦略的プランニングの重要性は、エンrollment・マーケティングに関する問題解決と目標の明確化にあるだけでなく、同時に学内に職務をとおしたネットワークを形成し、お互いの意志の疎通を図るためにも役立つところにある」という〔マストン 1991: 27〕（傍点は引用者）。

しかし、これは、いささか楽観的な表現というべきであろう。セクショナリズムの強い組織文化がみられる場合は、プランニングだけで組織間の意思疎通が活性化するというものではないだろう。むしろ、組織間の意思疎通はつねに阻害され、組織横断的なプランにおいて満足な成果を挙げることは難しくなる。マストンがいうような副次的なメリットは、戦略的プランニングの過程で自動的に達成されるものとはいえない。

むしろ、因果関係の向きを逆転させて、組織横断的なネットワークを形成することこそが、プランニングを成功させるための契機になりうると考えるほうが合理的であろう。というのも、プランニング本体で業績を改善するためには、最適な戦略群を構築した上で、確実に実施しなければならない。しかし、セクショナリズムを克服し、対立しがちな業務間で利害と目標を調整することができれば、それだけで労働資源の無駄を省くことができるため、総労働量を変えことなく確実に業務効率とサービスの質を向上させられるのである。さらに、組織横断的なネットワークの構築のみでなく、教職員間に情緒的一体感を醸成することに成功すれば、いっそうの業績の改善が期待される。セクショナリズム解消のメリットははかり知れない。

ところで、このように、組織間で業務内容を調整したり、連携したりすることによって、組織単独で業務を行うとき以上の成果が挙がる現象を、ビジネス用語で「シナジー synergy」という。日常用語でいう「相乗効果 multiplier effect」のことであり、アカデミアにおいて好まれる「創発性 emergence」とも相同の意味だと考えてよい。

前出のマグワイヤは、エンrollment・マネジメントの本質を「行われて

きたすべての種類の物事のシナジー」であると語り、「多くの職務機能を真に連結し、同調させることこそ、エンロールメント・マネジメントを成功させる」のだと繰り返し強調する。そのために彼らが努力したのは、組織横断的、職務横断的な意思疎通の努力であるという [The Lawlor Review *op. cit.*]。

このチームは、互いの職務がどのように関連しているかを理解するために多くの時間を使いました。そして、互いを4つの別々の職務とみなす代わりに、われわれは6つの相互作用——学生募集と財政支援、マーケティングと修学支援 *retention* のような——を行っているのだと気づいたのです。究極的にはボストン・カレッジにおけるエンロールメント・マネジメントの成功という一つの目標を目指して。

戦略的プランニングの過程で、セクショナリズムの克服、関連する業務の調整と連携等によるシナジーをどこまで追求できるかが、エンロールメント・マネジメント全体の成否の鍵となりうるということだ。

### 3 アメリカ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

日本の大学からみたとき、アメリカにおけるエンロールメント・マネジメントのもっとも明白な課題は、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ろう。

多くの論者が、エンロールメント・マネジメントの業務範囲を列举しているが、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、エンロールメント・マネジメントの業務に含める論者はほとんどいないのである<sup>18</sup>。エンロールメント・マネジメント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、どのような能力の講師を採用するかはエンロールメント・マネジメントのテーマとなりうる。

しかし、その講師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は関知しない、ということだ。

また、アメリカのエンrollment・マネジメントにおいてもっとも重要なものは、いうまでもなくリテンション（中退、退学、転学の防止）業務である。ところが、リテンションにおいてもっとも重要だとされている初年次の学生への対応として、丁寧なオリエンテーション、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授業（フレッシュマン・セミナー）を活性化しようとは主張されない。つまり、リテンションは、教育を側面から支援することによって向上させようということであって、狭義の教育に直接影響を及ぼすことによって改善すべきことだとは考えられていないのである。

別の側面から言い換えてみよう。エンrollment・マネジメント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ながら<sup>19</sup>、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。エンrollment・マネジメントは事務職員がやるべきものだ」と思われているふしがある。エンrollment・マネジメントの担当部署のメンバーに教員が参加している大学はまれであるということが、その証左の一つである。

といっても、アメリカの大学において、教員が経営改善、教育改善のために努力をしていないというわけではない。現代的なFDの優秀事例のほとんどがアメリカ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、エンrollment・マネジメント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。エンrollment・マネジメント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だろう。

## (2) 戦略的エンrollment・マネジメント

一部の論者<sup>20</sup>は、「戦略的エンrollment・マネジメント (SEM: Strategic Enrollment Management)」という用語を提唱している。もともと戦略的な概念であるエンrollment・マネジメントに、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。SEM を標榜する人々は、広義の教育をエンrollment・マネジメントに取り込むべきだと主張している。

というのも、アメリカでも、少なからぬ大学において、エンrollment・マネジメントは「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。それに対して、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、教育事業としても問題がある、したがって、あくまで教育的観点 (academic context) をエンrollment・マネジメントの骨格に据えるべきだ、と訴えているわけである。至極もつともだといえよう。

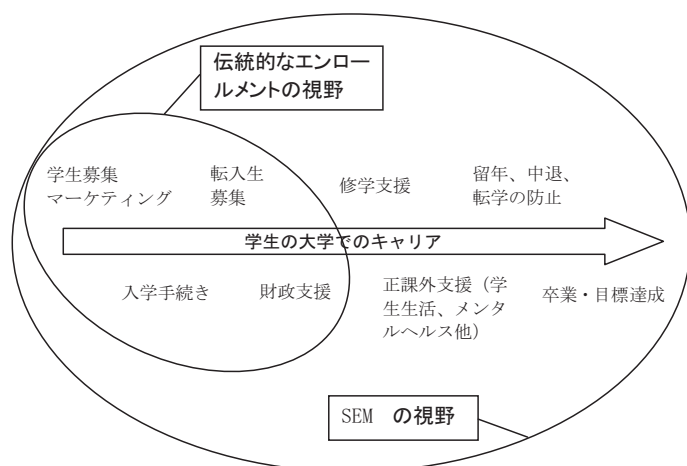


図2 戦略的エンrollment・マネジメントの視野

理念的には、“一部の業務に矮小化せず、本来のエンrollment・マネジメントに戻ろう”と主張すればすむ話ではあるが、勤務校でエンrollment・マネジメントを拡張しようと主張するさいには、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。

ただし、日本では、エンrollment・マネジメント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、SEMという新しい言葉も必要ない。にもかかわらず、それをわざわざここで紹介した意図は2つある。

一つは、エンrollment・マネジメントを実施するうえで、つねに教育的観点を忘れてはならないという批判があることを強調するためである。やはり、この点がアメリカの大学におけるエンrollment・マネジメントの大きな問題点だといえよう。ただし、日本においても、“教育のため”という目標を外れないようにエンrollment・マネジメントの戦略を構築するというスタンスは、教授会の発言力が強い大学では重要な観点であろうし、マーケティングへの無理解による非合理的なアレルギー反応を抑制する役にも立つだろう。

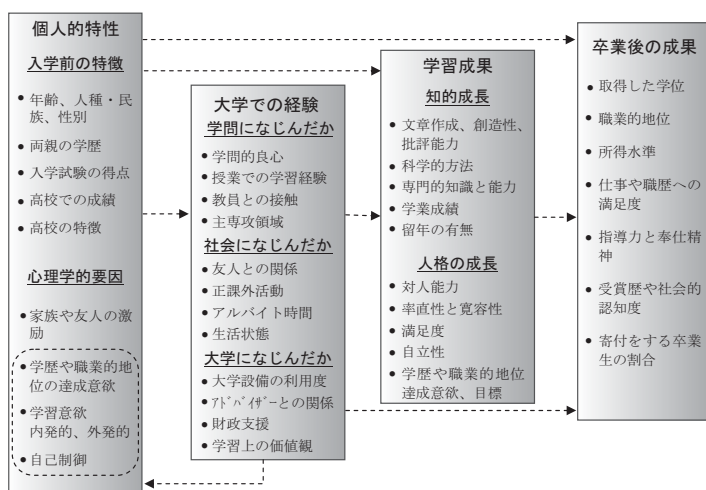
もう一つは、そのような主張をする人々ですら、狭義的教育実践やFDをエンrollment・マネジメントに含めてはいないということを指摘するためである（図2）。ずいぶん強固な分業原理だといえまいか。

### (3) 改善の動き

とはいえ、必ずしも事務部門と教員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エンrollment・マネジメント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、十分にシナジーは発生しうる。鳥居朋子〔2007〕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）はそうした事例の一つである。同校では、「アルバニー教育効果測定モデル（The Albany Outcomes Assessment Model）」という枠組みのもと、IRの結果が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。



具体的には、図3のように、多角的で段階的な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」[同論文:110]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という。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」[同論文:118]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いう。



[http://www.albany.edu/assessment/ualb\\_outcomes\\_model.html](http://www.albany.edu/assessment/ualb_outcomes_model.html) より訳出

図3 アルバニー教育効果測定モデル

アルバニー校には、30年もの教育効果測定（以下、アセスメント）の伝統があり、現在もなお事務部門におけるIRと教員によるFDの両面において効果的に活用している実績がある。アセスメントに関して、同校がリーダー的な存在として知られている[同論文:109]というのうなずける。とはいえ、教育改善のためにアセスメントを重視するという発想は、アルバニー校にかぎらず、1990年代以降のアメリカの大学において幅広くみられるものである。

というのも、1970年代から80年代初頭にかけて、大学教育機能が低下し、

学力低下が進行したにもかかわらず、多くの大学は何も手を打たなかった。それに対し、80年代半ばに相次いで強い批判が起り、大学側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<sup>21</sup>。同時に、前述したとおり、80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、そうした背景から、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、事務部門である IR において開発されてきた。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、認証に必要だという理由だけで、学力を中心とした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用いていることにある。正確にいいなすと、多くの大学が、「CIRP (Cooperative Institutional Research Program)」や「NSSE (National Survey of Student Engagement)」など、心理的要因、生活実態等を組み入れた市販のアセスメントも利用しているが、アルバニー校ほど丁寧に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。アリ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いっていいたいだろう。

本項の最後に、鳥居が同校の分析を踏まえて、日本で同種の取り組みを行う場合へのアドバイスを述べているので、それを紹介しておきたい [鳥居 同論文:120-121]。

第一に、教育改善を目的とする根拠データの収集の重要性である。データの収集にあたっては、具体的な教育改善の取り組みへの活用方法を見越しながら、調査の設計を意図的に行うことがより重要であろう。

第二に、大学が組織的に介入すべき問題点を特定し、具体的な教育改善の方策を決

定するためには、学生の成果にかかわる量的評価と質的評価を組み合わせた形成的な評価を行うことが有効であろう。

第三に、第二の点ともかかわって、方策決定のための根拠データについては、直接的な成果評価（学習の到達度テスト、GPA 等）と、間接的な成果評価（学生の満足度調査等）とをバランスよく組み合わせ、多角的な評価を実施することが効果的であろう。

第四に、データ主導の教育改善システムの実効性を高めるために、収集したデータを確実に教育改善に活かすための基盤整備を行うことが必要である。部局レベルの教育改善を組織的に支援する FD の専門組織や相談部門の係わりがかなめとなろう。

### Ⅲ 京都光華女子大学における導入事例

日本においても、すでにエンロールメント・マネジメントを全学的な実践段階に移している大学がいくつかある。さらに、山形大学、京都光華女子大学など、エンロールメント・マネジメントを広報資源として活用している大学も登場している。以下、京都光華女子大学の実践例を取り上げながら、日本におけるエンロールメント・マネジメントの可能性を考察する。

#### 1 エンロールメント・マネジメントが導入された背景

まずは、京都光華女子大学・京都光華女子大学短期大学部（以下、京都光華女子大学）にエンロールメント・マネジメントが導入されるまでの経緯を簡単に説明しておこう。

京都光華女子大学に徐々にマーケティングの手法が導入されるようになるのは、2000 年ごろからのことである。企業経験を持つ理事長の就任に加えて、同年、ある学部で急激に受験者が減少したことによって、理事会はもちろん、教職員にも経営的な危機意識が芽生えた。いったん学生募集は回復したが、それから 5 年ほどの期間をかけて、ゆっくりと危機意識が強化され、教職員の間でマーケティング志向が成熟した。そして 2006 年、教員の中からエンロールメント・マネジメントを全面的に導入しようという提案があがったものである。これに理事会が敏感に反応し、また、教授会が真剣に呼応することで、2007 年

に人間関係学部で試行的導入、2008 年からは全学部で本格的な運用が始まった。

一部の教員からの提案に対して、ここまで迅速に理事会や教授会が反応した理由は、機が熟していたということに加えて、提案内容が建学理念や組織文化と矛盾していなかったことが挙げられる。京都光華女子大学の校訓は「真実心」（＝慈悲の心）であり、これを教育理念に当てはめるなら“学生一人ひとりの個性を大切にする”ということだと解釈されている。こうした教育理念は教職員に十分に浸透しているようで、平成 20 年度文部科学省「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム」への申請書（以下、申請書）には、以下の記述がある<sup>22</sup>。いささか自己賛美気味の表現ではあるが、京都光華女子大学の組織文化をよくあらわしている。

まず、日常の会議の場で、FD の対象（向上すべき教員の資質）は、研究と教育だけではなく、学生対応を含むことを不断に確認しているということである。元来、“学生の立場に立った親身な対応”は本学の校是であるため、この点での意思統一は高度に達成されている。例えば、本学では、どのような要求を重ねる学生であろうとも「クレマー」扱いして切り捨てた事例はない。もちろん、理不尽な要求に安易に応えるわけではなく、常に要求の背後に何があるかをじっくりと時間をかけて聞き取ることが慣習化されている。[申請書:6]

いわば、教職員に顧客志向の素地はあったということだ。こうした組織文化の中では、すでに学生支援のための広範な施策が実施されており、普段から実践してきた業務と、エンロールメント・マネジメント導入後の業務とに大きな乖離を生じない教職員が多かった。それが、比較的短期間で大きな制度改革を実現できた理由の一つだと思われる。

円滑に短期間でエンロールメント・マネジメントを導入できたことにより、教育への適用も早期に着手されており、平成 19 年度には同校のキャリア教育が「現代的教育ニーズ取組支援プログラム（現代 GP）」に、そして平成 20 年度には総合的学生支援が「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム（学生支援 GP）」にそれぞれ選定されるなど、一定の評価を集めている。

## 2 京都光華エンロールメント

京都光華女子大学では、自校のエンロールメント・マネジメントを「京都光華エンロールメント」<sup>23</sup>と命名し、次のように定義している〔申請書:3〕。

本学のエンロールメント・マネジメントは、学生総体のフロー・コントロールにとどまらず、個々の学生に対する入学前から卒業後にいたるまでの学生生活支援と、一貫した個別対応教育の有機的運用を通じて、学生の不安や疑問に徹底的に対応し、さらにその過程で主体的な学習意欲を引き出すことによって、より高度な水準で教育理念と学力の達成を図るという教育モデルであるところに特長がある。

前述のとおり、アメリカにおけるエンロールメント・マネジメントは主として事務職員の取り組みであり、狭義の教育本体には関与しないという強固な分業体制があった。それに対して、「京都光華エンロールメント」が“教育モデル”だと呼べるほど教育本体に関わるプランニングを構築しているのであれば、そこを「特長」だと表現するのはおかしいことではないだろう。

「京都光華エンロールメント」の“教育モデル”としての本質を理解するためには、人間関係学部（現、人間科学部）の実施規定にある「修学体制」の章が役に立つだろう。長くなるが、前文を引用する<sup>24</sup>。

この修学体制（教学）の章は、本政策の中核をなす重要な部分であり、教育の担い手としてのわれわれの本領を発揮するところである。顧みるに、われわれは、これまで教育理念に基づいた教育活動の改善を個々には努力してきたが、組織的なFDへの取り組みは必ずしも十分であったとはいえない。この真摯な認識に立って、総体としての光華の教育力の近代化を「指導と評価の精緻化」という形で提案するものである。

具体的には、丹念な学力の把握とそれに基づく個別指導の導入であり、厳密な成績評価とその前提となる出席確認の体系化である。さらに教務イノベーションの一環として、GPA 制度を導入し、トータルな学力指導に役立てようとするものである。

もっとも、光華には、これまで築いてきたよき伝統として、少人数教育における「気配りと配慮」がある。授業アンケート結果にもその成果は反映され、相対的に高い評価を得ている。しかしながら、この強みは入試広報や経営戦略として外部にアピールできる力を持つには至っていない。厳しくいえば、内部的な自己満足の域を超えてい

ないのである。

そこで、本改革では、これまでの教育実践の蓄積のうち、共有できるノウハウを、可視化させ、標準化させ、そしてレベルアップさせて、外部にアピールできる形態にすることを目標とした。いうまでもないが、教育とは、優れて全人的な営為であって、本来規格化される実践ではない。個性あふれる教員一人ひとりの熱意と創意工夫が、個性あふれる学生一人ひとりに、直に伝わってこそ良き指導が展開されることは、私たちが経験的に知っている。この前提を踏まえた上で、学業における学生満足度を高め、真の学力保証を目指していくために、あえて規格化・標準化できる部分を吟味して「指導のミニマム・スタンダード」を設定し「実施モデル」を提示するものである。モデルはあくまでもモデルとして活用いただき、上記の趣旨のもとにさらに工夫の幅を広げていただきたい。

最後に、近年どの大学においても特別な修学支援ニーズをもつ学生が増加しているが、私たちは、この政策の導入によって、学生の管理強化や格差化、あるいは「規格」から外れる学生たちを排除するといった不本意な状況を招くことがないように、絶えず教育理念に立ち返って、自らの実践を問い直すと同時に組織的な改善の努力を惜しまない覚悟を持って、この教育改革に臨まなければならない。

前文らしい勢いのある文章である。教員の業務こそがエンロールメント・マネジメントの中核であると宣言するところから始まり、様々な個別政策に「ミニマム・スタンダード」を課すことによって、個々の教員のFDを組織としてのTQM（総合的品質管理）へと発展させるという決意を謳いあげている。教員集団における顧客志向の結晶の一つといってもいいだろう。

以下、この結晶の具体的なあらわれとして、前出の「申請書」および『平成20年度「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム」事例集』（以下、『事例集』）を用いながら、京都光華女子大学において企画されている新たな施策を紹介する。

### 3 「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム（学生支援 GP）」

#### (1) シナジー：創発的な学生支援効果

京都光華女子大学が平成20年度「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム」（以下、学生支援 GP）に申請し、文部科学省から選定された取

組（以下、本取組）の内容は、いささか複雑であるのみでなく、日本の大学においてはほとんど先例のないものも含まれているため、その全体像を理解することは容易ではない。まずは概要を紹介しておこう。

本取組の名称だが、「学生個人を大切にした総合的支援の推進：エンrollment・マネジメントと個別対応教育モデルの実践的融合」である。元来、「京都光華エンrollment」は“教育モデル”としての特長を備えていたが、「それをさらに推し進め、①基礎学力、学習意欲、生活実態といった広範な学生評価情報についてのアセスメントの体系化、②特別な配慮を要する学生へのトラッキング・サポート（不登校ゼロ計画）、③ラーニングコミュニティの創出によるピアサポートの充実という3施策を有機的に接合することによって、学生支援と教育モデルの統合度をさらに高め、隙間と取りこぼしのないサポートを実現し、創発的な学生支援効果を増幅させる試み」だという〔申請書:1〕。

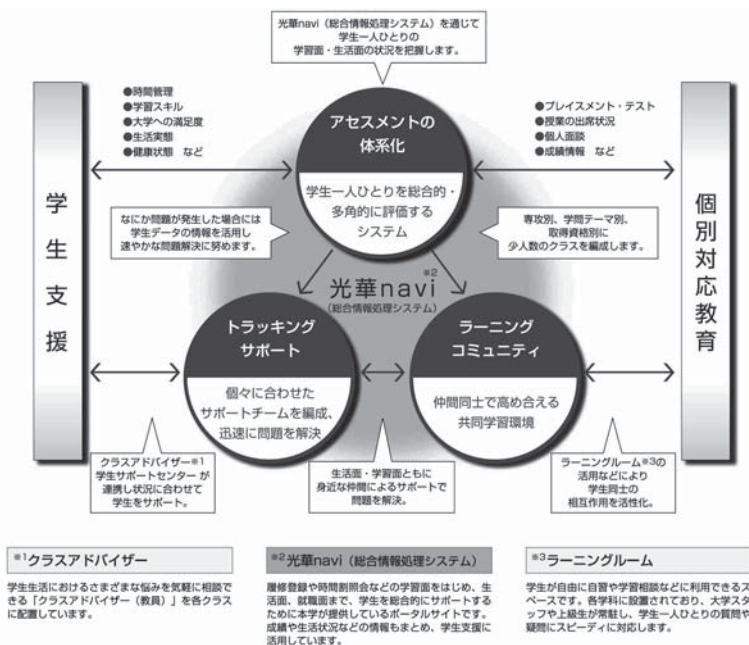


図4 京都光華女子大学における新たな取組の模式図



図4の模式図には、(1) 光華 navi というデータベース兼用の情報システムが学生支援と個別対応教育の結節点として機能していること<sup>25</sup>、(2) 3つの施策が有機的に連結される相互フィードバック機構を備えていること、(3) 結果として、シナジーを高めることが企図されていること、が示されている。京都光華女子大学によれば、「3つの取組を有機的に接合することによって、学生生活支援と教育モデルの統合度を高め、隙間と取りこぼしのないサポートを実現し、創発的な学生支援効果を増幅させる試みであるところが、最大の独自性」だということである [申請書:15]。

以下、3つの施策それぞれについて詳しく解説していくことにする。

## (2) アセスメント

学生のアセスメントはアメリカの IR 部門においても主要な業務の一つであるが、京都光華女子大学はそれをどのような形で実施しようとしているのか、「申請書」の記述内容を確認しておこう [申請書:13]。

従来から、プレイスメント・テスト、修学状況調査（出席率等）、個人面談、成績情報（GPA）といった学生評価情報を指導の参考に活用しているが、それぞれの調査目的が異なるため、個々の学生が現在おかれた状態を統合的に把握するには至っていない。

そこで、これらの学生評価情報をできるかぎり体系的に捕捉することを目的として、学習時間、学習意欲、教員との接触度、知識や自信についての自己評価、時間管理、学習スキル、大学への満足度、生活実態、配慮すべき健康状態、といった広範な項目を含むアセスメントを新たに開発し、全学年を対象として調査を実施する。

アセスメントの結果は、光華 navi でプレイスメント・テストや修学状況調査のデータと接合した上で、①1年間でどのような成長や変化があったのかを教職員が把握し、トラッキング・サポートなどの学生支援に活用する、②個々の学生が成長や変化を自己評価するための診断ツールとする、③エンロールメント・マネジメントの効果を測定する IR（Institutional Research）の一つとして活用する、といった用途が想定されている。



つまり、Ⅱ 3 (3) で紹介したアルバニー校と同様に、教員が調査設計に主体的に関わる形で「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、収集したアセスメントデータを徹底活用することによって、教育効果の改善を図ることが主たる目標だということである。

アルバニー校との比較でいえば、これから始まる新たな取り組みである以上、アルバニー校ほどの経験や理論の蓄積はない。しかし、逆に、アルバニー教育効果測定モデルを含めた先行事例を参考にすることによって低コストで合理的な調査設計を導入できるうえ、最新の情報通信技術を駆使することによってアルバニー校を凌駕する側面も出てくる。例えば、後述するトラッキング・サポートのために、京都光華女子大学では非接触型 IC カードによる出席管理システムが導入されており、リアルタイムで学生の修学態度がデータ化されるようになっている。日々の学生把握という意味では、少人数、小規模のメリットも含めて、京都光華女子大学に大きなアドバンテージがあるといえる。

ただし、そのアドバンテージを活用するためには、鳥居が指摘していたように、具体的な教育改善を見据えた調査設計と、分析結果を改善に生かすための組織的受け皿が重要となる。この2点について適切に対応できれば、十分な成果が期待できるであろう。

### (3) トラッキング・サポート

京都光華女子大学におけるトラッキング・サポートとは、「修学状況調査やアセスメントにより、特別な配慮や指導が必要な学生が発見された場合、速やかにクラスアドバイザーと学生サポートセンター職員が中心となって特別支援チームを編成し、ウェブ、メール、電話、手紙を用いて継続的にカウンセリングを行う支援のことである」[申請書:13-14]。

要するに、「特別な配慮や指導が必要な学生」に対して丁寧なサポートを提供するということであり、アメリカの大学でいうリテンション（中退、退学、転学の防止）業務の一つである。具体的には、以下のような手続きをとる。

第一に、修学状況調査やアセスメントに基づいて特別な配慮や指導が必要な学生のリストを作成する。迅速なリスト作成のためにICカード出席管理システムを導入する。

第二に、リストが更新されると、即座に学科で評価を行い、(a) 基礎学力不足や成績不良によって卒業が危険視される学生、(b) 出席率が低く、課題の提出を怠りがちな学生、(c) 学力には問題ないものの、対人困難やアパシーによって欠席しがちな学生、(d) リストから除外してかまわない学生に分類する。

第三に、(a) に対してはクラスアドバイザーが定期的に面談を行い、ラーニングルーム(TAが常駐する自習室)と連携しながらGPAが改善するまで常に成長を見守る。(b) に対しては学生サポートセンターが中心となって、ウェブ、メール、電話、手紙を用いて継続的にカウンセリングを行う。(c) に対しては、クラスアドバイザー、学生サポートセンター、学生相談室、保護者の全員で情報を共有し、継続的にカウンセリングを行いながら、ラーニングルームやラーニングコミュニティを受け皿とする学習活動への参加を促す。

学力や出席動向から、長期欠席や中退等が懸念される学生を自動的にリストアップする仕組みは、アメリカの大学では「早期警戒システム (EWS: Early Warning System)」と呼ばれている。また、教員、職員、TAが、中退等のリスクが高い諸属性をもつ学生に継続的に接触する仕組みは「Tracking/Monitoring Program」という。京都光華女子大学における「トラッキング・サポート」は、この2つを接合し、シナジーを追求した支援策だといえよう。申請書には、以下のような「独自性」が記述されている [申請書:15]。

トラッキング・サポートの独自性は、(1) 特別な配慮や指導が必要な学生をトラック（追跡）することにより、早期に適切な支援を提供する準備を整えること、(2) 要支援学生をトラック（捕捉）する際、教職員の能力に依存する俗人的で恣意的な手続きを廃して半自動的にリストアップすることにより、“目立たない” ケースを取りこぼすことなくカバーすること、(3) 教職員が連携してトラッキングに当たることにより、教員と職員の情報ギャップと支援の乖離を防ぐことができること、の3点であろう。

この仕組みがアメリカにおける早期警戒システムなどと比べて優れている点は、シナジー追求のほかにもある。それは、リストの作成に教員が主体的な役

割を果たす点である。IRによって自動的にリストアップされるのは、あくまで特別な配慮や指導が必要な学生の“候補”にすぎない。いくつかの事情が重なれば、そうした配慮が必要ない学生もリストアップされてくるし（第一種の過誤）、逆に、潜在的には特別な配慮や指導が必要とされているのにリストから漏れてしまうケースもあるだろう（第二種の過誤）。そうした過誤を日々修正するためには、その学生のことをよく知っている教員がリストの修正に参加するのが合理的である。しかも、京都光華女子大学では、個別対応教育を保証するために、教員は所属学科の学生の氏名を暗記することが原則となっているため、複数の教員がリストの信頼性をチェックできるようになっている。

#### （4）ラーニングコミュニティ

3つ目の施策であるラーニングコミュニティだが、アセスメントやトラッキング・サポートと比べると、いささか説明が難しい。日本ではまだ実践例が乏しいため、“なぜそれをやるのか”という動機（ないし課題）、あるいは“それをやってどうなるのか”という有効性が、直感的には伝わりにくいと思われるためである。ラーニングコミュニティとは何かを説明する前に、遠回りにはなるが、ラーニングコミュニティが有効であるとの理論的根拠から説明したほうが、結果としては理解に至るのが早いと思われる。ただし、理論の説明に入る前に、『事例集』からラーニングコミュニティの概要だけ先に引用しておきたい。

ラーニングコミュニティ（以下、LC）とは、個々の科目を関連付けたコア・カリキュラムと自宅学習を連結することにより、人為的に共同学習環境を構築するプログラムである。日本ではまだほとんど馴染みがないものの、1990（平成2）年代以降にアメリカを中心として急速に普及した教育技法である。その目的は、①コア・カリキュラムを明示することにより、学習過程に一貫性を与え、目的意識を明確にさせること、②学生同士の相互作用を活性化させることの2点である<sup>26</sup>。

さて、ラーニングコミュニティに関する現在の一般的理解は、大別すると、教育学分野における研究の蓄積と、レイブらによる認知論から派生した研究や

実践という2つのルーツから構成されている。というのも、もともとラーニングコミュニティは1980年代前半までに教育学分野で強く提唱されるようになっていた学習モデルだったのだが、1988年に登場するや一世を風靡したレイブの「実践共同体（Communities of practice）論」がそれとあまりにもうまく符合したため、現在ではこの両者のいずれか<sup>27</sup>、もしくは両方が理論的背景として言及されるようになっているのである（図5）。ただし、本稿では紙幅の都合上、前者のみを紹介する<sup>28</sup>。

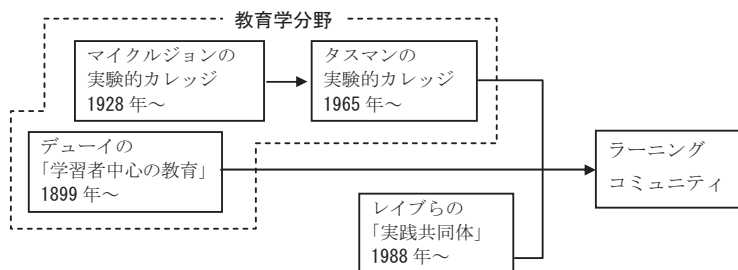


図5 ラーニングコミュニティの理論的背景

ゲイブルニックらによれば、教育学分野におけるラーニングコミュニティのルーツは2つあり、その1つはマイクルジョンとタスマンによる「実験的カレッジ」に求められる〔Gabelnick, MacGregor, Matthews, Smith 1990:10-15〕。1928年、ウィスコンシン大学のアレクサンダー・マイクルジョンは、学生の勉学の動機づけという古い問題に対処するため、「教師の研究室と学生の居室が同じ建物の中に配置され、いわゆる学科目というものは回避され、学生のイニシアティブが強調」される実験的カレッジを運営した〔ルドルフ 2003:428-429〕。それに刺激される形で、1965年、カリフォルニア大学（バークレー校）のジョセフ・タスマンが同種の試みを行った。

クラスもなければ試験もなく、学年もありませんでした。そのかわり、総合的で、

学科の内容ではなくテーマによって構成されていました。ファカルティーが選んだ共通カリキュラムは、民主教育のテーマ、すなわち、近代民主社会の市民にとって適切なテーマに沿って構成されていました〔トロー 1999:140〕。

こうしたタスマンの実践において、教員は主役でない。産婆役として学生を導くだけである。そのためには「創発的、創造的なカリキュラム構築」が重要だったという〔Gabelnick, *et al. op. cit.*:14〕。マイクルジョン、タスマンの実験的カレッジは、いずれも諸々の理由で長続きはしなかった。しかし、「適切なカリキュラムの構造化、共通性感覚、価値観の共有が必要である」という、ラーニングコミュニティの構造上の要件を整理したことが、理論的ルーツと位置づけられるゆえんである〔Gabelnick, *et al. op. cit.*:14-15〕。

教育学分野におけるもう一つのルーツは、ジョン・デューイである。デューイの学説史的な重要性は、ラーニングコミュニティにおける教授／学習プロセスの要件を明確にしたことにある〔Gabelnick, *et al. op. cit.*:15〕。デューイは詰め込み教育を非効率的で不適格な方法だと批判し、子どもの好奇心や主体性そのものを育成する教育の有効性を主張した。「学習者中心の教育」や「アクティブラーニング」は、そのための教育手法として提唱されたものである。

ところで、戦後日本の文部行政においても、デューイの教育哲学は一貫して重要視されてきた。現在でも、例えば初等中等教育で「生きる力」を養うために導入された「ゆとり教育」は明らかにデューイの影響を受けた施策である。それに対して、荻谷剛彦は、条件を無視してデューイの教育方法だけを模倣しても“学力”が高まるとはかぎらないと説得力に富む批判を展開している〔荻谷 2002〕。はたして、デューイの教育論は学力を向上させるのか、それとも、「知識軽視」によって学力を低下させてしまうのか<sup>30</sup>。

私見では、初等中等教育においては、少なくとも教員数を据え置いたままであるかぎり、荻谷の主張のほうが論理整合的であると思われる。しかし、こと高等教育については話が別であろう。知識は大学における研究の前提ではあるが、それだけでは学問の入り口にしか立てないのだから。

事実、アメリカでは、大学における学力形成プロセスを特定するための実証研究において、ラーニングコミュニティ型の教育・学習方法の有効性が各種の実験で確認され続けてきた。そうした学術成果を踏まえて、1984年には、アメリカ国立教育機関（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<sup>29</sup> [Study Group… 1984]。そして、提言を裏付けるかのように、それ以後も複数の全国調査がことごとくラーニングコミュニティ型の教育・学習モデルの優秀性を実証し続けたのである [Shapiro & Levine 1999:7-15]。

ここまで理論的説明が長くなったが、教育効果についての多数の実証的な裏づけがあることを紹介した時点で、“なぜそれをやるのか”、“それをやってもどうなるのか”という問いについては、すでに答が出ているといえよう。

すると次の問いは、“ラーニングコミュニティ”とは何か、である。ところが、これも回答するのがさほど容易な質問ではない。「エンロールメント・マネジメント」や「組織分析（IR）」がそうだったのと同じく、ラーニングコミュニティもまた、その内容があまりにも多様だからである。シャピロとレヴィーンなど、「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 *ibid.*:3]。その代わり、彼女らはラーニングコミュニティの先進事例に共通する基本特性を整理している [Shapiro & Levine *ibid.*:3-6]。

- ・ 学生と教員を小さなグループにまとめている
- ・ 科目間の連結を推進している
- ・ 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
- ・ 学生が学風を身につけるための環境を整えている
- ・ 有意義な方法で教員同士を交流させている
- ・ 教員、学生とも、学習成果に注目させている

- ・ 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
- ・ 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

これらの基本特性を具体化するにはどうすればよいか。ゲイブルニックらは、ラーニングコミュニティの具体例として5つの実施モデルを紹介しているが[Gabelnick, et al. *op. cit.*:19-37]、残念ながら日本の大学にそのまま適用しても効果的なものは少ない。というのも、アメリカの大学は完全セメスター制（含クォーター制）をとっているため、例えば、“ほとんどの授業を同一のラーニングコミュニティに属する仲間と一緒に受講する”というように時間割を調整することが可能だが、日本の擬似セメスター制でそういう時間割を組ませるのは困難だからである。

そこで、日本の大学への適用事例の一つとして、京都光華女子大学のプランを紹介しよう<sup>30</sup>。先に引用した概要の続きからである（『事例集』）。

以下、4段階に分けてLCの内容を説明したい。

第一に、専攻別、学問テーマ別、取得資格別に少人数のクラスから構成されるコア・カリキュラムを設定する。例えば、1～2年生の場合は共通教育の必修科目群がコア・カリキュラムに相当するが、他にも、学問テーマ別であれば、ジェンダー論系、京都学系、社会福祉系、情報技術系といったコア・カリキュラムを設定する。また、取得資格別では、教職、司書、認定心理士、社会調査士等を取得したり受験したりするためにとらなければいけない科目群をコア・カリキュラムとする。

第二に、各コア・カリキュラムのコーディネーター教員と履修学生をLCの構成員とする。LCは一学年あたり最大15人程度で構成される。学生は最低一つのLCに属するが、学年、学力、関心にあわせて複数を選択できる。複数を選択する場合は、クラスアドバイザーが個人面談を行い、許可を与える。

第三に、同じLCに所属する学生には、共同学習を通じてお互いに学習を支援しあうように指導する。そのために、正課の授業の中で、LCでのグループ学習課題を与え、ラーニングルームの活用を促す。また、LCに属する教員は、オフィスアワー以外にもラーニングルームでLCの学生を指導する時間を設定する。

第四に、同一のLCに属するユーザーが同時に光華naviにログインしている場合、オンラインでインスタントメッセージを送信できるようにすることで、自習者が情報

を交換できる環境を整える（オンライン LC）。具体的なイメージとしては、チャット機能やバーチャルクラスルーム機能の付いた SNS と表現できるだろう。

この京都光華女子大学のプランについて、順不同で特徴を整理してみよう。

1. 学科のカリキュラムの中に（もしくは学科間のカリキュラムをまたいで）さらに別の小規模の相互に密接に関連したコア・カリキュラムを作成するということでは、日本で「プログラム」や「コース」と呼ばれる学習単位にイメージとしては近い。それを 10～15 名程度の学生とコーディネーター教員で編成したのが同校のラーニングコミュニティである。
2. 「プログラム」や「コース」を 10～15 名程度の学生で編成するということでは、京都光華女子大学は少人数制をとっているため、もともと学生証番号で配置されるクラスがその状態である。通常の「プログラム」や「コース」と異なる点は、学生が複数のコミュニティに所属することが前提になっていることである。通常の少人数クラスだけでなく、学年をまたぐコミュニティや学部を横断するコミュニティなどに共属させることで、学生間のコミュニケーションの多様性を確保しようということだ。
3. 擬似セメスター制を前提としている以上、アメリカの大学のように毎日ずっと同じラーニングコミュニティのメンバーと共同学習するという形にはならない。その代わり、ラーニングルームやオンライン・ラーニングコミュニティにおいて授業時間外の共同学習を行うことが期待されている。
4. 教員と学生のかかわりは、ラーニングルームやオンライン・ラーニングコミュニティで保証される。もともと京都光華女子大学では教員と学生間の心理・社会的距離が近い傾向にあるが、すべての学生が教員と継続的かつ頻繁に接触しているわけではない。そこで、ラーニングルームやオンライン・ラーニングコミュニティを用いて、接触頻度の下限を底上げしようということだ。
5. 加えて、ラーニングコミュニティを利用して、修学支援（ラーニングルーム）の利用を促進することをねらっている。



以上、5点の特徴を描出したが、大きなカリキュラム改正を経ずとも無理なく導入することができるうえ、シャピロとレヴィーンが指摘した諸特性をおおむね備えていることが理解できよう。

#### 4 企図される教育改革

本取組によって、①「京都光華エンロールメント」はどう発展するのか、②京都光華女子大学はどのような教育を実現しようとしているのか、について整理しておこう。『事例集』には、「本取組の有効性」として以下の記述がある。

新たな取組は、いずれもエンロールメント・マネジメントに基づく現在の取組の課題を追究する中から自然と浮かび上がってきた支援策である。課題とは、多様な学生支援の結節点である「光華 navi」の情報集約機能を高めること、分散した学生評価情報を統合してシームレスな支援の土台となる資料を作成すること、教職員の連携をさらに高めること、学生の相互作用と主体的な学習過程を活性化すること、である。

これらの課題に対応するため、アメリカ合衆国のコミュニティ・カレッジの成功事例に範をとりながら、本学の伝統や組織文化と学生文化に見合った独自の制度として考案したのが、アセスメント、トラッキング・サポート、ラーニングコミュニティの3支援策である。いずれも、既存の取組の延長線上にありながら、学生生活支援と教育モデルの統合度を高め、現在よりもさらに隙間と取りこぼしのないサポートを実現させ、創発的な学生支援効果を増幅させる機能を果たしうるものである。

第一の問いに対しては、この引用部分が答えになるだろう。「京都光華エンロールメント」の特徴は、ボストン・カレッジと同様、シナジーを徹底して追求するところである。とくに、学生支援と個別対応教育との間にも有機的連関を築いてシナジーを求めようとする点は重要な“特長”である。本取組は、図4に示したように、既存の支援策の中核に位置づけられ、かつ、それらの連結を強めることを目的として設計されている。まさしく、これまでの特徴の「延長線上にありながら…創発的な学生支援効果を増幅させる」ものと期待される。

第二の問いに対しては、本取組の背後にいくつかの教育理念の転換が前提とされていることを指摘することが回答の代わりになるだろう。

- 教授単位から組織単位への教育への転換

アセスメントを体系化するためには、既存の学生評価情報とその利用を IR 部門で一元管理する必要がある。その前提として、個々の授業担当者がバラバラに教育（＝断片的な専門知識の伝授）を行うのではなく、組織として体系的な教育を保証するという意識が必要となる。チーム・ティーチングならぬ、チーム・エデュケーションというところか。

- 教員による教育から教職員による人格形成への転換

トラッキング・サポートを円滑に運営するためには、教員が情報を独占するのではなく、教職員が情報を共有することが重要である。その前提として、学内の業務すべてを接続することによって、教職員全員が組織として一人ひとりの学生に体系的な教育（＝総合的な人材育成）を行うという意識が必要となる。

- 個人単位での学習から共同体単位での学習への転換、および、教員中心から学習者中心の教育への転換

ラーニングコミュニティを無理なく導入するためには、個々の任意の科目でグループ学習を行う程度ではなく、原則としてすべての科目で全学的にグループ学習を行うという意識が必要である。そのためには、2つの理解が教職員に浸透していなければならない。「学習は個人でやるよりコミュニティ単位でやるほうが効率的だ」という理解、そして「教員がどう教えるかということより、学習者がどう学ぶかのほうが重要だ」という理解である。京都光華女子大学では、教育モデルとして「個別対応教育」をキーワードとしているが、今後は学習モデルとして「共同体学習」もキーワードに付け加わるだろう。

## IV まとめと議論

### 1 要約

エンrollment・マネジメントは、1980 年代前半のアメリカにおいて、18 歳人口減少による経営ダメージを回避するために、あるいは学生の質的变化に対応するために、大学組織が採用したマーケティングの高次の実践形態である。

したがって、現代のマーケティングに不可欠な要素（顧客志向、調査重視、戦略的プランニング、シナジーの追求）が、そのままエンロールメント・マネジメントの骨格を形成している。

アメリカにおいて、エンロールメント・マネジメントの発達は教育サービスの一新をもたらしたが、一般に、教員による教育改善の努力とは直接的にリンクしていないという大きな問題を抱えている。ただし、アルバニー校のように、IR部門を中核として、教員組織と事務組織が効率的に連携している事例もある。

それに対して、京都光華女子大学では、そもそも現場の教員の提案からエンロールメント・マネジメントの導入が始まっており、その内容も学生支援と個別対応教育とを有機的に連結するというものである。シナジー（創発的な学生支援効果）の追求という意味では、アメリカの先進事例を凌駕する面をもつ。

また、学生支援GPに選定された取組は、シナジーのいっそうの増幅が期待される設計であると同時に、「教授単位から組織単位へ」「教員による教育から教職員による人格形成へ」「個人単位の学習から共同体単位の学習へ」「教員中心から学習者中心の教育へ」という、大胆な教育改革を含むものであった。

## 2 議論

日本においてもエンロールメント・マネジメントは明らかに普及期に差し掛かっている。おそらくあと5年もすれば実践事例が増え、どのような大学が実施に着手し、どういう種類の施策を実施しているか等について、統計的分析が可能な状態になっているのではないだろうか。

そのとき、図2の「伝統的なエンロールメントの視野」に限定する大学もあれば、「SESの視野」で一気に学生支援を整備する大学もあるだろう。そして、京都光華女子大学のように、狭義の教育を巻き込んだ全教育サービスのプランニングに踏み出す大学もあるだろうと思われる。これを「京都光華の視野」とでも呼んでおこう。

いずれをとるにせよ、一つハッキリしていることは、博士号を持った大学職員の労働市場が成立しているアメリカとは違って、日本でIRを含むエンロー

ルメント・マネジメントを実施しようとすれば、教員の参加が不可欠だということである。

教員が参加する形でエンロールメント・マネジメントがプランニングされていくとき、その教員が業務拡張を厭う勢力を代表していれば「伝統的なエンロールメントの視野」が第一候補になるだろうが、そうでなければ「京都光華の視野」がもっとも魅力的に見えるであろう。後者の事例において、本稿が一つのモデルとして参考になれば幸いである。

ただし、本稿で紹介した京都光華女子大学の取組は、現時点ではプランニングの段階であるため、これらがどのように実施され、どのような成果をあげるか、引き続き注目していきたい。

#### 謝辞

本稿の執筆にあたっては、京都光華女子大学「エンロールメント・マネジメント推進センター」所員の皆様にご協力を得た。ここに、心より感謝の意を表す。

#### 文献

- ANDREASEN, Alan R. and KOTLER, Philip, 2007, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 7th Edition, Prentice-Hall. (=フィリップ・コトラー+アラン・アンドリーセン著、井関利明監訳・新日本監査法人公会計本部翻訳、2005年『非営利組織のマーケティング戦略〔第6版〕』第一法規)
- ASTIN, Alexander W., 1993, *What Matters in College? Four Critical Years Revisited*, Jossey-Bass.
- COOMES, Michael D., 2000, "The Historical Roots of Enrollment Management," *The Role Student Aid Plays in Enrollment Management*, Jossey-Bass.
- DELANY, Anne Marie, 1997, "The Role of Institutional Research in Higher Education: Enabling Researchers to Meet New Challenges," *Research in Higher Education*, 38(1), Springer Netherlands: 1-16.

- DENNIS, Marguerite J., 1998, *A Practical Guide to Enrollment and Retention Management in Higher Education*, Bergin and Garvey.
- DIXON, Rebecca R. 1995, "What is enrollment management?" *New Directions for Student Services*, No. 71, Wiley: 5-10.
- 江原武一、2004「学部教育改革の条件：アメリカ・モデルと日本」『京都大学大学院教育学研究科紀要』50号、京都大学
- 福井 有、1998「米国のマーケティング戦略」日本私立大学協会編『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、1998「米国における大学の歴史と概要」日本私立大学協会編『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
- 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.
- HOSSLER, Don, 1984, *Enrollment management: An Integrated Approach*, College Board.
- HOSSLER, Don, BEAN, J. P. and Associates, 1990, *The Strategic Management of College Enrollments*, Jossey-Bass.
- HUBA, Mary E., and FREED, Jann E., 2000, *Learner-Centered Assessment on College Campuses: Shifting the Focus from Teaching to Learning*, Allyn and Bacon.
- 荻谷剛彦、2002『教育改革の幻想』ちくま書房
- KOTLER, Philip, 1975, *Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Hall.
- KOTLER, Philip, 1976, "Applying Marketing Theory to College Admission," *A Role for Marketing in College Admissions. Papers Presented at the Colloquium on College Admissions, May 16-18, 1976.*, College Board

Publication.: 54-72

KOTLER, Philip., FOX, Karen A., 1985 [1995] , *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice-Hall. (=フィリップ・コトラー著、水口健次訳、1989年『学校におけるマーケティング戦略』蒼林社出版)

The Lawlor Review, 1998, "A Periodic Review of Ideas and Issues in Educational Marketing: Interview with Jack Maguire," *The Lawlor Review*, Vol. 6, No. 3., The Lawlor Group.

レイ・マストン、1991『個性の大学になる 学生獲得戦略 エンロールメント・マネジメントのすすめ』C.S.L. 学習評価研究所

LINDQUIST, Sarah B., 1999, "A Profile of Institutional Researchers from AIR National Membership Surveys," *New Directions for Institutional Research*, no. 104, Jossey-Bass.

文部科学省監修、印刷中『平成20年度「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム」事例集』独立行政法人 日本学生支援機構「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム」実施委員会

フレデリック・ルドルフ、2003『アメリカ大学史』玉川大学出版部

PENN, Garlene, 1998, *Enrollment Management for the 21st Century: Delivering Institutional Goals, Accountability, and Fiscal Responsibility*, (ASHE-ERIC Higher Education Report Vol.26, No. 7,) Jossey-Bass.

PETERSON, MARVIN W., 1999a, "Analyzing Alternative Approaches to Planning," *ASHE Reader on Planning and Institutional Research*, Pearson Custom Publishing.

PETERSON, MARVIN W., 1999b, "Using Contextual Planning to Transform Institutions," *ASHE Reader on Planning and Institutional Research*, Pearson Custom Publishing.

RIESMAN, David, 1980, *On Higher Education: The Academic Enterprise in an Era of Rising Student Consumerism* (=喜多村和之・江原武一・福島咲江・塩崎千枝子・玉岡賀津雄訳、1986年『高等教育論 学生消費者主義時代

の大学』玉川大学出版部)

ROTH, Wolff-Michael, and LEE, Yew-Jin, 2006, "Contradictions in Theorizing and Implementing Communities in Education," *Educational Research Review*, 1, Elsevier.

SHAPIRO, Nancy S., and LEVINE, Jodi H., *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.

キャサリン・トロウ、1999「＜講演録＞パークレーの実験的カレッジ教育課程に関する再考察」『高等教育ジャーナル—高等教育と生涯学習—』5、北海道大学

VOLKWEIN, J. Fredericks, 1999, "The Four Faces of Institutional Research," *New Directions for Institutional Research*, no. 104, Jossey-Bass.

## 注

- 1 本稿で「大学」というとき、短期大学、高等専門学校等を含めた高等教育機関全般を指す。
- 2 検索エンジンのヒット件数は、そのまま検索語の普及程度を示すものではない。ヒットしたウェブページの内容が、検索語の内容と論理的に一致するとはかぎらないし、しかも、検索エンジンに調整が加えられることによって、ネット上のウェブページ情報に一切の変化がなくとも、ヒット数が変化しうるためである。つまり、検索エンジンのヒット件数は、検索語の普及程度を代表する変数としての妥当性が高いとはかぎらないのである。あくまで、エンロールメント・マネジメントという言葉の普及程度を推し量る参考資料の一つとして提示したものとご理解いただきたい。

3 社会学者である私にとってはまったく専門外の課題であるため、整理するつもりで、逆に混乱を拡大してしまうかもしれない。だが、大学教育に関わる者の一人として、そしてエンロールメント・マネジメントの実践に関わっている人間の一人として微力を尽くしたい。

4 アメリカにおける実際の18歳人口のピークは1979年である。

5 1975年の*Marketing for Nonprofit Organizations*は絶版だが、*Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*と一部タイトルを変えた改訂版が1982年に刊行され、第7版[2007年]まで順調に改定を重ねている。また、日本でも1991年に第2版、2005年には第6版の翻訳『非営利組織のマーケティング戦略』（井関利明監訳）が第一法規から上梓されている。

なお、コトラーは著書の版を改定する際、全面的にこまめな加筆・修正をしたり、共著者を加えたり、しかもその共著者を第一著者にしてしまったりするため、どうしてもアカデミアにおける初版参照主義と相性が悪い。本稿を執筆するに当たっては、できるかぎり多数の版を参照するように努めた。*Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*については、1982年の改定初版、2007年の第7版、および第6版の翻訳を参照した。また、*Strategic Marketing for Educational Institutions*については、1985年の初版と1995年の第2版、および初版の翻訳を参照した。引用するときは、いずれも翻訳版を尊重しつつ、筆者が原則として最新版を翻訳した。原則を外れた箇所もあるが、出典として参照した版を本文中に明記してある。

6 このころが、エンロールメント・マネジメントという概念の流通量が急速に拡大した時期にあたる。冒頭で述べたとおり、急速な概念の普及には、意味の拡散が付きまといがちである。エンロールメント・マネジメントも例外ではなく、論者によって指示内容が違うなど概念上の混乱がみられたため、「多くのエンロールメント・マネジメントの研究関連者が、1980年代に入って、『エンロールメント』の『定義』『修正』『再定義』を試みてきた」[今井 2003: 78]という。本稿にはこの時期の概念構築を詳しく紹介するスペースはないが、学説史的整理としては[今井 同書: 76-87; Penn *op. cit.*; Coomes



2000:12-14] などが参考になる。

- 7 コトラーは、大学でマーケティングがどのように認識されるかを発展段階で述べており、最高次の段階において、マーケティングはエンロールメント・マネジメントと同一視されるという [Kotler and Fox, 1985: 11-12]。

(1) マーケティングは大学とは関係ない、とされる段階、(2) マーケティングは販売活動すなわち学生募集活動のことである、とされる段階、(3) マーケティングは、学生市場のセグメンテーションとそのマーケティング・リサーチのことである、とされる段階、(4) マーケティングは、大学の競争的ポジショニングの確立のことである、とされるようになる段階、(5) マーケティングは、大学の戦略的プランニングのことである、とされるようになる段階、(6) マーケティングは、学生に対するエンロールメント・マネジメントのことである、とされるようになる段階。

- 8 顧客志向と並んで、大学のような非営利組織にとっては「ソーシャル・マーケティング志向」も「正しいマーケティング志向」の一つだとコトラーは繰り返し指摘している。本稿では紹介を省くが、ソーシャル・マーケティング志向についてはコトラーやアンドリーセンがタイトルに *Social Marketing* を含む複数の著書を執筆しているため、そちらを参照していただきたい。

- 9 マーケティング・ミックスとは、組織が保有している資源のうち、市場から望ましい反応を引き出すために提供するツールの混合物といった意味で、コトラーらは次のように定義している。「学校がターゲット市場において目的を達成するために利用する統制可能なマーケティング機能領域の特定の組み合わせ」である [コトラー&フォックス p. 239]。

ジェローム・マッカーシーによる 4P——Product (製品)、Price (価格)、Place (流通)、Promotion (プロモーション) ——が有名だが、コトラーは Process (プロセス)、People (人)、Physical cues (施設設備) を加えた 7P を提唱している。

- 10 いくつかの文献で、エンロールメント・マネジメントを「丁寧に面倒見がよい教育」という意味だと紹介してある [e.g. 福原 1998]。たしかに、エンロー

ルメント・マネジメントの進んだ大学ほど「丁寧で面倒見がよい教育」を実践している傾向はあるし、学生や保護者に直接的に提供するサービスに限定すれば、そういう理解で間違いはない。後述する京都光華女子大学でも、外部向けの広報には同種の説明がなされている。

しかし、組織運営の立場からいえば、「丁寧で面倒見がよい教育」というのは、学生の満足度向上や、その前提となる学習環境の充実を推し進めた結果としてそうなのであって、エンrollment・マネジメントそのものではない。言い換えると、学生への丁寧な対応は、マーケティング・ミックスの一要素ではあるが、それだけでエンrollment・マネジメントの本質を説明しようとするのは不適切である。

- 11 いわゆる、と断ったのは、プランニングの技術も様々に変化してきており、必ずしも「戦略的プランニング」という言葉では捉えられなくなっているという主張があるためである。たとえば、ピーターソンによると、1990年代以降は、Strategic Planningに代わって、Contextual Planningと呼ばれる機動的なプランニング手法が有力となっているという [Peterson 1999b]。ただし、両者を含めて Strategic Planning と呼ぶ文献もある上、両者の相異は本稿においては本質的な問題ではないと判断し、一貫して「戦略的プランニング」と称している。

なお、コトラーをはじめ、多くの論者が、IRや市場調査等を含めて戦略的プランニングを定義している。図1でいえば、分析、戦略、実行の3段階すべてが「戦略的プランニング・プロセス」である。また、マーヴィン・ピーターソンによると、プランニングとは、「組織が、現在の状態と、将来の外部環境条件を査定し、組織自体の将来の諸状態を特定した上で、その諸状態の一つかそれ以上を選択し、到達するために、組織の諸戦略と諸政策を開発すること」 [Peterson 1999a: 12] であり、明らかに定義の前半はIRを意味している。

しかし、一般には、IRと戦略的プランニングは別々の概念だと理解されているため、本稿でも論理展開の都合上、あえてIRと戦略的プランニング

を別々の概念として取り上げた。

- 12 多くの論者が、IR と戦略的プランニングは、エンロールメント・マネジメントの骨格ともいえる重要なツールであると指摘している。たとえば、ホスラーらによるエンロールメント・マネジメントの定義はその一つである。なお、この定義は、この分野においてたいへん被引用数が多く、もっとも定番といえる定義である。

「エンロールメント・マネジメントは組織の概念であり、教育機関が在籍学生たちにより大きな影響を及ぼしうるようにデザインした一連の体系的な諸活動のことである。エンロールメント・マネジメントの諸活動は、戦略的プランニングによって組織化され、組織調査で裏付けられることにより、学生の大学選択、大学への編入、学生の減少と維持、学業成績に作用する。これらのプロセスが研究されることで、組織の業務は以下の領域へと開かれていく。新学生の募集、財政支援、学生支援サービス、カリキュラムの開発、その他の学生に影響する教学分野である。」

[Hossler, Bean and Associates 1990: 5] (傍点は引用者による)

- 13 筆者とは異なり、コトラーは学生を組織の内部資源（でもある）とはみなしていない。コトラーらは、「顧客」をあくまで市場調査の対象として論じている。
- 14 アメリカでは、1950年代、大学に対して説明責任を果たすよう求める世論が高まり、各種のデータを外部に提示するため IR の部署が創出され、60年代に発達した [Peterson 1999]。その後、IR の役割は変遷していくが、既存の組織環境があったため、IR の部署が他の調査業務を飲み込んでいったという面も大きいと思われる。
- 15 IR 部門に勤務する分析家の実態については Lindquist [1999] に詳しい。同論文によれば、学生数 2000 人未満の小規模校では IR 分析家を雇用していないことが示唆されており、また、過半数の分析家が職員 1～2 名の部署に所属しているという。
- 16 アンマリー・ディレイニーもニューイングランド州のサーベイに基づき、

- 同種の分析にもとづく整理を行っている [Delany 1999]。本稿の内容に影響を与える記述は含まれていなかったが、実態を把握する資料として参考になる。
- 17 この文脈では、学生募集と財政支援の業務に限定してエンロールメント・マネジメントという言葉が用いられていると思われる。
- 18 筆者が調査した範囲内では、唯一、ディクソンが業務リストの中に faculty development を含めている [Dixon 1995: 8]。
- 19 広く指摘されることではあるが、一例を挙げるなら、ヴォルクウェインは IR の特性として、「教育の質と効果を重視する教員文化」と、「能率を重視する事務職文化」の双方からプレッシャーを受けると述べている [Volkwein 1999:10]
- 20 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/>)。本項目の記述も、主として AACRAO のオンライン出版物に知識の源泉がある。
- 21 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齐に導入されたことを想起のこと。
- 22 「申請書」は部外秘の資料であるが、ほぼ同じ内容の文章が『平成 20 年度「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム」事例集』に収録されるため、本稿では京都光華女子大学学長の許可を得た上で、引用させていただいた。
- 23 本稿では「京都光華エンロールメント」の全体像を紹介する余裕はないため、詳細は次の URL を参照のこと。 <http://www.koka.ac.jp/enrollment/>
- 24 部外秘の資料であるが、本稿への引用については人間科学部長の同意を得た。
- 25 京都光華女子大学では 2006 年まで教務情報の処理について時代遅れのバッチ処理契約を結んでいたが、エンロールメント・マネジメントの始動とともに、最新の情報処理システム (光華 navi) を導入した。これによってはじめ

て、効果的なエンロールメント・マネジメントのプランニングが可能になったといってもよい。

26 この『事例集』の記述は、ゲイブルニックらによる定義〔Gabelnick, MacGregor, Matthews, Smith 1990:5〕がベースとなっている。

27 レイブラをラーニングコミュニティの理論的源泉とする主張は、たとえば Roth & Lee [2006]。

28 本稿では学説史上の正統性を重視してマイクルジョンとデューイを紹介することにしたが、現代の日本ではむしろレイブラの著作のほうがよく知られており、しかも企業ではレイブラに触発された学習実践も広がってきている。これからラーニングコミュニティを導入しようとするのであれば、レイブラを参照するほうが実践的かもしれない。

29 『学習への関与』*Involvement in Learning* では、学生が学習活動に生活を割り当てる（involvement）ように促すため、「初年次教育の充実」など7次元の実践課題を提言している。ラーニングコミュニティもその次元の一つとして言及された。なお、このレポートの骨格は、すでにアスティンによって *Four Critical Years* (1977) にまとめられていたが、その新版 *What Matters in College? Four Critical Years Revisited*. (1993) では、他の膨大な諸要因以上に、「ピアグループ」（との共通性）が学習態度の好転に対して影響があったと報告されている。その点をとっても、ピアグループとの共同関係を強化するラーニングコミュニティの重要性は理解できよう。

30 ラーニングコミュニティは、大規模校でこそ効果的だといわれている。小規模校では、所属クラスがそのままラーニングコミュニティ同様の機能を果たしうるため、あえてラーニングコミュニティを作らなくてもある程度は効果的な教育を実施できる。そういう小規模校のメリットを大規模校にもたらず仕掛けとして、ラーニングコミュニティは有効というわけだ。

しかしながら、だからといって、少人数制教育を実施してきた京都光華女子大学でラーニングコミュニティを導入するメリットがないということにはならない。本文でも引用したとおり、①コア・カリキュラムを明示すること

により、学習過程に一貫性を与え、目的意識を明確にさせること、②学生同士の相互作用を活性化させることが期待されるからである（『事例集』）。つまり、小規模校でラーニングコミュニティを導入すれば、科目連携によるシナジーが触媒となって、小規模校のメリットをさらに増幅させることが可能ということだ。