

エンrollment・マネジメント(EM)に関する講演会

山形大学学術研究院教授 あさの 浅野 しげる 茂

茨城大学全学教育機構准教授 しまだ 鳶田 としゆき 敏行

橋本 (教育センター長) : それでは時間になりましたのでエンrollment・マネジメントに関する講演会を始めさせていただきます。司会進行役を務めます橋本と申します。よろしくお願ひします。まず初めに浅野先生と鳶田先生には講演をお引き受けいただきまして、どうもありがとうございました。お礼を申し上げたいと思います。それでは次第にそって進めさせていただきます。まずは、鳥取大学教育支援・国際交流推進機構長の田村理事からご挨拶を申し上げます。

田村 (教育支援・国際交流推進機構長) : 皆さん、こんにちは。それから山形大学の浅野先生、茨城大学の鳶田先生、本当に今日はお忙しいところ我々のリクエストに応じていただきまして誠にありがとうございます。今日はエンrollment・マネジメントの講習会、そして我々の勉強会という位置づけでこの会を開催させていただきました。

お恥ずかしい話なのですが、本学は非常にエンrollment・マネジメントについては立ち遅れているというのが現状でございます。その原因をいろいろ考えますと、やはり基本的なところの理解がまだまだ全学をあげて足りていないのだろうというところが一つ、それからもう一つはやはりそういった理解をきちんといろんな先生方にも伝えて全学を挙げてのムーブメントにしていけないとなかなか立ち行かないなというところを今考えております。そういった意味では両先生には日本における先進的な事例を今回紹介していただきまして、我々にご指導願えればというふうに思う次第でございます。限られた時間ではございますが、まずはお二方の方からお話を伺い、その後活発な論議をしていただければ非常に嬉しく思うところでございま

す。

最後になりましたが浅野先生、鳶田先生に改めて御礼を申し上げまして開会のご挨拶とさせていただきます。本日どうぞ皆さん宜しくお願ひいたします。

浅野 (山形大学) : 皆さん、こんにちは。あらためまして山形大学の浅野と申します。本日 30 分ほど時間を頂きまして、エンrollment・マネジメントの概要及び山形大学の実践事例について、情報共有させていただければと思います。時間の関係上、うわべだけのお話しとなりますため、はたから見ると、結構進んでいると感じることもあるかもしれませんが、実際のところ、学内では色々と苦労している部分もありますので、質疑応答を含めて皆さんと率直な意見交換ができればと思っております。今日は、どうぞよろしくお願ひいたします。

鳶田 (茨城大学) : 茨城大学の鳶田でございます。今日は浅野先生が前半にエンrollment・マネジメントとは何かといったことや山形大学での事例を話していただけるので、私は角度を変えて、どうやってエンrollment・マネジメントなど教育改善などをやっていかなければならないのか、といったところについて話をさせていただきます。特に、現場で苦労した点などを中心に、どのように導入したらいいのかといった仕掛けの部分をご説明させていただければと思います。本日はよろしくお願ひいたします。

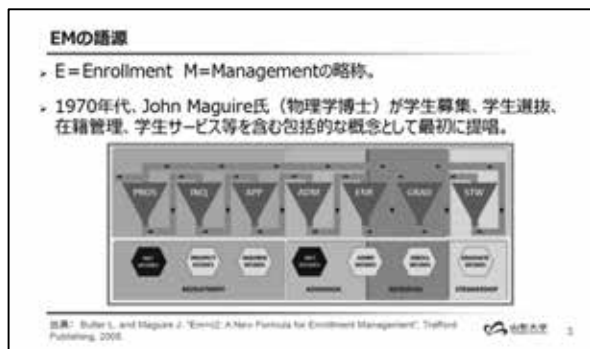
講演 1 : EM の概要と山形大学の実践事例

浅野：では始めます。今から 30 分程度で私の方から情報共有と言いますか、話題提供という形で、このようなタイトルで進めたいと思います。EM とは何かということについて簡単にご説明した後、山形大学の体制と仕組み、そして実践事例を中心に時間を取ってお話したいと思います。そして最後に個人的な意見も含めてまとめという形で進めたいと思います。

1. EM とは

①EM の語源・定義

まず EM とは何か、というところですが、こちらは皆さんご存知の通りエンrollment・マネジメントの略称であります。定義については諸説ありますが、私が調べてきたなかで、1970 年代にジョン・マグワイア (John Maguire) 氏が学生募集、在籍管理、学生サービス等を含む包括的な概念として最初に提唱したと言われています。このマグワイア氏が提唱した時の概念図というのがこちらです (スライド 3)。まずは、入口の部分から、リクルートメントと学生確保 (リテンション)、そして学生さんをしっかり満足させて卒業させるという基本の流れと、いずれ保護者になって好循環ができるのではないかと想定してこの図が作られています。



基本的な考えはこのような形になりますが、定義としてはいくつかあります。私が常に見ていますのはアメリカ IR 協会が発行しているハンドブックでございます。その中で EM とは、「学生が大学に入学し、在学し、卒業するまでの流れを検査して管理しようとする IR 活動と企画機能」として定義されています。日本でこのハンドブックを訳すというプロジェクトに私と畠田先生が関わらせていただきましたが、その時もどういふふうに訳すのか非常にこずったという記憶が残っています。当時は入学者分析、在学者分析等として

翻訳紹介しています。おそらくポイントは先ほどマグワイアさんも提唱されていましたが、この下で書いておりますように、学生が学費と期待に見合った学生生活を送れるように、学生の入学から卒業までを組織横断的に支援していく、そういう活動として捉えるのが良いのではないかと考えています。

②米国で必要とされる背景

EM はアメリカで出てきた概念ですので、日本との違いをお話しておかないと誤った解釈になることもありますので、少し補足させていただきます。まず、アメリカにおきましては、学生の受入を大学自体がある程度、大学の裁量で決定でき、日本の大学のように入学定員はないという違いがあります。次に、学生が学位を 4 年間で取得するという考え方が一般的ではないということです。そのため、学生の出入りは自由、すなわち大学に入って途中でやめてまた戻ってくるようなことが非常に容易であるということです。したがって、アメリカでは 1 年から 2 年へと進級するときの歩留まり (retention rate) は平均で 40% 台となっています。さらに、大きな相違点として、学費を親に頼るのではなく、学生自らが借金するケースが多いと言われています。このことにより、大学による財政的支援が学生を引き付ける重要な要素となっていると言われています。

もう一つ大きなポイントは、大学の財政基盤は学生が履修する単位数に依存している、ということです。日本のように学生数がある程度の範囲で固定され、かつ一律の授業料を払うのではなく、授業料収入は履修単位数に依存するということになります。すなわち、学生がどれだけ単位をとるか、というのが授業料収入に直結することになります。そのため、日本ではあまり馴染みのない FYE (Full-year Equivalent) という考えがあります。下記の計算式で見いただきますように、大学の総売上単位数のうち学生が卒業までに必要な 30 単位 (年間) というものを考えた時に、これが年間あたりの売上というふうに考えるということです。

$$\text{FYE} = \text{大学の総売上単位数} \div 30^{**}$$

(大学院では 20)

** 大学卒業に必要な単位数 = 120 ~ 140 単位 / 4 年

逆に共通点として挙げられるのが、緊縮財政です。

日本も、かなり似たような状況になっていますが、アメリカは財政難に直面しているということです。そのため、社会からの風当たりが強くなっており、大学の教育が機能しているのかということを常に問われています。参考までに州立大学への連邦政府からの補助金は30%と低くはなっていますが、投入される税金がどのように使われているかということは常に問われています。したがって、教育の有効性について、州政府をはじめ政府機関からもかなり関心を持たれているということが現状かと思えます。

③米国におけるEMの業務

以上のようなことが、学生の入り口、大学そして出口までがスムーズに繋がるように適切に管理していく必要性が高まっているという背景に繋がっています。こういった背景を持ちながら、お家元のアメリカのEM業務は大きく分けると「リクルートメント」と「学生フロー」の二つになります。私は一つ目の学生リクルートメントについて話をし、学生のフローは畠田先生が後程お話になると思います。アメリカでは初期は学生獲得が中心でありましたが、80年代以降は学生フローに展開しています。

一つ目の学生獲得（学生リクルートメント）については、以下の4つ（教育パイプライン、入学者予測、入学許可率及び入学手続き率、経済的支援）があります。時間の都合上すべてを説明できませんが、皆さんにあまり馴染みがないであろう「教育パイプライン」というものを少しだけ補足説明しておきます。マグワイア氏の図にもありましたが、アメリカでは入学に至るまでの経路を教育パイプラインと呼びます。学力であったり、出身地域あるいは人種などの属性に応じて、どのような形で入学の働きかけをどのような対象に行うのかを特定するという事です。その上で、入学者予測であったり、それ以降の手続きを通じてどのようにして学生を確保するのかというのが主眼になります。

繰り返しになりますが、学生フローは畠田先生がご説明するので概要だけお話しすると、大学入学以降、どのような動向を経て卒業していくのか、ということになります。以上、EMの概念と基本的な考え方というものをご説明させていただきました。

2. 山形大学の体制と仕組み

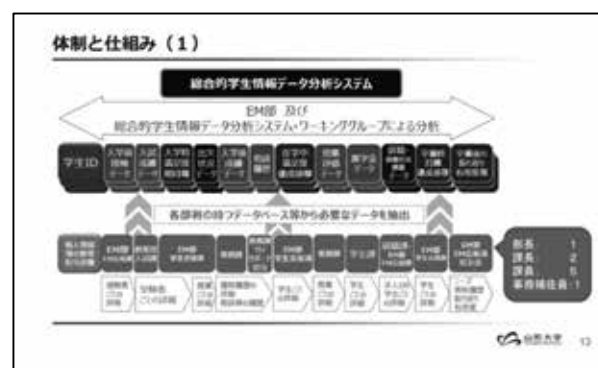
では、続きまして山形大学の体制と仕組みという話に移らせていただきます。

①基本的な考え方

山形大学は、国立大学で初めてですけども、2006年7月1日付でEM室というのを設置しております。これがEMに取り組むきっかけとなったわけですが、その時の基本的な考え方は、学生のために考えるのではなく、学生の立場になって考える、ということになります。それを具現化したものが、分析的な視点で学生を捉える、会議で学生のニーズを決めない、学生を分かたつもりで議論しない、そして学生を知ることを決してあきらめない、という4つであったと聞いております。こういったことを実現するためには、やはり個人的な考えや憶測をベースに議論していくということでは厳しくなってしまうので、データやファクトを中心に議論する組織文化を作っていく、ということも重視されています。

②組織

そして、山形大学の代名詞ともなっております、「総合的学生情報データ分析システム」というものを導入しています（スライド13）。管理はEM部と、そのもとに当時は編成されておりましたシステム・ワーキンググループによって、分析が行われていました。現在は、後程ご説明いたしますが、私が所属しております次世代形成評価開発機構のIR部門というところがこの業務の大半を担っています。



この図のコンセプトは学生ごとに入学から卒業までにつないでいくことになりまして、学生番号をキーに様々なデータをつないで可視化していくことがポイントになります。そのために、下にありますように色々な場所で管理しているデータがございまして、そういったデータを効果的に集めて可視化していくことがポ

イントになっています。黄色で塗っている部分がこの4月1日現在、その後、事務局の再編がありましたので、部署名が現在のものにアップデートされていますが、EM部の中にEM広報課、ここが比較的IRの事務局を担っています。それから学生支援課、EM部という全体で校友会なども運営しています。構成ですけれども、EM部長が一人、それから課長が二人います。といいますのは、この学生支援課とEM広報課にも課長が一人ずつおります。それぞれの課に計5名の職員の方が配置されていて、お一方事務補佐員の方に入らせていただいております。ですので、人数でいいますと9人ということになります。

③規則

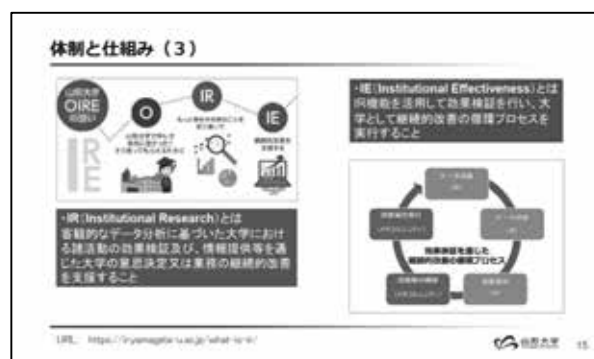
山形大学でEMを進めていくうえで大きな役割を担っているのが、大学としてデータを活用していく際のルールになります。具体的にお話しますと、次の二つの規則になります。一つ目は、平成18年4月に作られた、「IR情報データベースに係る情報保護管理規程」で、これは、それぞれのデータを保有、または管理している部署を明確にして収集するデータの範囲や収集方法を明らかにしたものです。二つ目は比較的新しいのですが、「IRシステムマネジメント規程」として、平成26年9月に制定しまして、IRシステムに係る学長、理事、部局長等の責任を明確にし、情報提供及び活用に向けて協力することなどが明記されています。いずれの規則においても、最終責任者は学長ということをお記していただいて、我々IR部署が全面に出ることはありませんが、学長の命を受けてこういったデータを全学的に扱うことができる、という規則になっております。

これをなぜご紹介したかといいますと、多くの大学でお話をさせていただく際によくお伺いするのが、ある時点までは担当者間で比較的良好な関係にあったのでデータが入手できていたけれども、担当者が変わった途端にいきなりデータが入手できなくなったということです。そういったことを避けるためにも、この規則で大学としても明確に規定しておくのは担当者が代わっても業務を継続する上では有用なのかなと考えて紹介させていただきました。

④検証

さきほど少しお話させていただきましたけれど、現

在、分析の大半を担っていますのは、次世代形成評価開発機構のIR部門(OIRE)になります。ここでは、IRと、スライドにありますIEという考え方を切り分けて話をさせていただきます(スライド15)。IRというのはあくまでも、この右の図にありますように、データを集めて分析をし、情報提供するというところになります。そしてこの提供したデータがしっかりと次の改善を実行されて初めて生きてくるものですので、この部分はIRではなくて大学全体でやりますよ、ということをお図で示しています。そして我々は何をするかということ、実行した改善策がしっかりと効果につながったのかどうかという検証のプロセスを回していくということで、このIEという考え方も取り入れています。本日は時間の関係でこの説明は省略いたしますが、ポイントはデータを集めて分析をした後にもしっかりと効果検証しながら、改善の輪がしっかりと回っている、改善が循環しているというふうに言った方がいいかもしれませんけれども、そういった状態になっているか確認していく、ということをお重視していることになります。



⑤スタッフ

OIREですけれども、現在こういった構成になっています(スライド16)。先ほど話しましたIR部署ですね、基本的に専任教員1名、EM部の専門員と私が間接的



に関わり、そして事務補佐員の方に関わっていただいています。人数では4人ですが、エフォートに換算すると、右の図のように2人から2.5人の間位だと思えば間違いはないと思います。

以上、山形大学の体制・仕組みについてお話をさせていただきました。

3. 山形大学の実践事例

ここからは少しお時間をいただいて、実践事例ということで二つほどご紹介します。

①BIを活用したレポート作成

こちらは、このスライド（省略）の下にありますリンクをたどっていただきますと、このホームページに到達いただけると思います。そして本日、この講演をさせていただいた後、という形になりますが、このパスワードをここに入力いただくことによって学外からもご確認いただけるようになっておりますので、私がお話しさせていただいている間は少しだけ我慢していただきまして、あとからアクセスいただければと思います。といいますのも複数名が同時にアクセスされると、サーバーが重くなって、私の説明ができなくなるということがありますので、その点だけご注意くださいと思います。

②事例1：入学者動向の把握

二つ目はこちらです。当日の投影のみ、ということで学内限定のサイトでやっていることを部分的にご紹介したいと思います。先ほどご説明いたしました部分ですが、このレポートという中に Power BI Reports というものがございます。こちらパスワードを入力いただきますと、このような画面に遷移をします。何を可視化しているかと申しますと、二つの情報源を持っています。

一つ目のレポートは、1番から6番までのシート番号で構成され、学校基本調査のデータを用いて出身高校が所在する地域の学生さんがどのような動向をたどっているのかというのを可視化したものになります。例えば、山形県にある高校の学生さんは、トータルで9,800人ほどの学生さんがいらっしゃって、大学に入ってくる学生はその半分ぐらいの4,000人強という形になります。そして男女の内訳、そして全国の国公私の大学のどのエリアに行っているのか、というのがこの

レポートになります。時間の関係もありますので、こういったデータを使って少し面白いこともやっているという概要をご紹介します。何をしているかといいますと、東北エリアにある高校生の流入と流出を計算したのになります。これを見ていただきますと、宮城県を除けば、それ以外の東北の、山形県を含む5県は、基本的にはその県から出て行っている学生が多い、という結果が示されています。せっかくですので中国地方も見てみたいと思います。東北ほど深刻ではないかもしれませんが、やはり大半の県では、高校生は基本的にその県にとどまることなく、近隣県に行っている、逆に他都道府県から入ってくる学生は少ない、という現状がこの図から見てとれます。

もう一つ、学外データを使った事例といたしまして、大学基本情報を活用したレポートがあります。こちらは、データ源が変わりますので、先ほど少しご覧いただいていたデータをご紹介しますと、これは国公立大学に限定されますが、大学改革支援学位授与機構が任意で収集している大学基本情報というものがございます。こちらを活用すると、国公立大学であれば、都道府県を選んで、例えば鳥取県の大学がここに出てきます。大学がありますので、例えば鳥取大学さんを選ぶと、こういった状況ですよ、というのが瞬時に見られます。女子学生比率、県内高校出身比率、あるいは学部分野別の男女比率などが見られます。

もう少しお話をしますと、こちらは山形大学の事例でご紹介したいと思います。これは前学長の小山先生が非常に重視されたことでありまして、最近ですと2018年ですが、学生さんの志願倍率が下がっている学部というのがあります。その原因が知りたいということで、色々我々データを確認しておりましたら、一つだけ発見がありました。例えば社会科学系分野ですと、山形県の高専から大学に進学される学生さんの動向としては、新潟大学がトップになるのですが、次に高崎経済大学というのがあります。あるいは人文・語学系にすると都留文科大学があるわけですが、偏差値的にはかなりうちの大学と近いということになります。あるいはもう少し下なのかもしれませんが、頑張ればうちの大学に入学できるのではないかと、というくらいの学生さんがいるのですが、なぜか毎年一定数の学生さんがこういった形で公立大学に進んで

いる、という情報をここで確認いたしました。色々見ていきますと、結局、鳥取大学さんでも分析されているかと思いますが、公立大学の場合、中期日程というものがあまして、前期と後期の間にうまく入試を設けています。そうなりますと、前期で思うほど振るわなかった学生さんは、後期の高い倍率を避けるために安全圏をとって公立に進んでいるというのが、高校の先生方のインタビューでも分かってまいりました。このように公開データを使うことで、こういったことができるということをご紹介させていただきました。公開データの便利なところは、このような形で、国公立に限定されますけれども、色々な大学の色々な状況が確認できるようになる、比較もできる、というメリットがあります。

③事例2：入学者の特徴把握

もう一つですが、これは学内限定ではありますけれども、ご紹介したいと思います。こちらはまさに学内で収集した情報をもとに、作成したものになります。現在、私は学務情報システムにアクセスするための権限を持っておりまして、全学部分が入っていますが、そのうち今日のテーマに近い入学者のアンケートをご紹介したいと思います。こちらは3年前から毎年やっていますけれども、山形大学に入学してくる学生さんに対して入学時のオリエンテーションにおいてこのアンケートをお願いしています。例えば、山形大学に最初に関心を持った時期はいつ頃かというところを見るようにしたり、併願大学を聞いたりして、山形県の出身学生がどの県の大学を併願しているのかといったことを地図上で見えるようにすることをやっています。それ以外にも、factbook としてかなり大量のデータを読み込んでいますので、少し時間がかかりますが、これまで大学全体で持っていた、先ほどお話ししました総合的の学生支援情報データベースを継承して、ここに項目ごとに大学の特徴をその都度つかさどれるようなデータを収集しています。

ここに Quick Facts というものがありますのでご紹介いたします。学長・理事などが瞬時に確認したいときに見ていただいております。例えば、大学院の女子学生比率やあるいは、少し工夫いたしましたのは、女性教員比率を年度毎に見えるようにするか、職員の女性比率、非常勤比率みたいなことを中に入れて使っ

ていただけるようにしている、というのがご紹介になります。

4. まとめ

ざっと学内・学外という観点からご紹介してまいりましたので、最後にもう一度スライドに戻ってご紹介したいと思います。

本日、ざっとお話してまいりましたが、EM というものを考えるうえで一つ重要なことは、アメリカの事例でもありましたけれども、受け入れた学生が卒業していくまでは、大学が責任を持って見ていく、という意識がやはり重要だろうということでもあります。その上で日常的に部署横断的な連携が必要不可欠になってきます。冒頭で少しお話ししてきましたけれども、ここにあるような部署 (Financial Aid, Institutional Research, Marketing and Communication, Registration and Curriculum, Housing and Student Life, Alumni) がアメリカではよく挙げられますが、ここが密接に連携できる体制を作らないと、なかなか入学から卒業までお互いが連携しながら協力していくというのは厳しくなっています。

もう一つアメリカの教訓としては、常にコスト意識を持っておくということかと思っています。これは学生さんに関する先述の部分と関わりますけれども、学生さんに授業料を払っていただくというのは一義的なところではありますが、学生さんをリクルートするということにも結構なコストがかかります。したがって、受け入れた学生さんはなるべく休・退学ということがないようにしっかり卒業まで問題なく大学で学生生活を送っていただくということが重要かと思っています。そのためには、様々な分析を IR 及び関連部署が連携して行い、問題の所在というものを把握、共有していくことが必要になります。そして、課題や改善点と向き合う覚悟が必要になってくるかと思っています。

最後に、そうは言っても EM という言葉は、ご紹介いたしましたように、マネジメントという言葉が後半にあるように、一步間違えると、民間的な発想で管理という観点からコスト至上主義な形になりがちのところも正直あります。したがって、大学の特性あるいは公的機関としての役割も考えた時に、このコスト至上主義がもたらすデメリットもしっかり意識しながら、なおかつしっかり取り組んでいくという難しいかじ取

りが迫られます。こうした認識から、ある程度体系的あるいは組織的に実行していく上では、このEMという考え方がある程度皆さんにとって参考になるのでは、ということでお話をまとめさせていただきました。

以上、頂いたお時間の中で私の方から話題提供させていただきました。ご静聴ありがとうございました。

講演2：なぜエンrollment・マネジメントを行うのか？

嵐田：今、浅野先生から、エンrollment・マネジメントの一般的な話（アメリカでの事情）と、老舗の山形大学さんでは実際どのように展開されているのかをご紹介いただきました。それでは、後発組のわれわれはどうやってエンrollment・マネジメントを実施していくべきか。これについて、ちょっと考えていきましょう。スチューデント・フローについても少し話を致しますが、ポイントとしてはどうすればいいのかっていうことを考えていきたいと思います。先ほどの浅野先生の話にもありましたが、要するにエンrollment・マネジメントは、アメリカだと、学生が退学しないように、大学にうまくフィットさせることを目的として出てきました。そのためには、学生がどうなっているのかをモニタリングし、入学から卒業までをきちんとデータ等で追わなければならないわけです。それで、退学しそうな学生に対しては早めに介入する。というのも、たとえば、中堅どころの州立大学で、一年生から二年生の平均で5割とか6割ぐらい退学するような状況だと、「来年の授業料どうするの？」って話になってしまうからです。そう考えると、好むと好まざるとにかかわらず、大学が経営を維持するためにはエンrollment・マネジメントをやらざるをえないわけです。

これに対して、日本ではどうでしょう？ 鳥取大学さんも、一年生が次の年には半分以下になっていました、というようなことはないわけですね。すると、どうしても日本のエンrollment・マネジメントは、学生の活躍可能性をいかに高めるのかということになってくる。つまり、4年間のいろいろな学びを通じて、学生が社会に出て活躍する可能性を高めることが主眼になります。ですから、「エンrollment・マネジメ

ント」とは言っても、日本とアメリカでは味付けが異なるわけです。要するに、日本では、教育の質みたいなものをいかにしてモニタリングするか、学生のニーズ、生活支援のニーズや学習支援のニーズなどをどういう風に把握し、それに対して有効な手を打つのか、学生たちが集中して学んでいるか、学びたいことがちゃんと学べるようになってきているか、というようなことがポイントになると思います。

では、教育改善——学生支援の改善でもいいんですけど——はどのように進むのか？ たとえば、学長・理事が「こう改善してくれ」っていう話をしたら、みんなが「分かりました。はい、どんどん改善しましょう」ってなりますか？ 「認証評価が来ます。法人評価があります。文科省がもうダメって言っています」みたいな話をしたら、それで改善されるのでしょうか？ そんなに簡単じゃないですよ。とはいえ、「学生のためにしっかりやらなきゃいけない」というところは、みなさん共通しているわけです。だとすれば、全学であれば学長、学部であれば学部長、学科であれば学科長、科目であれば各授業の担当の先生が、「改善したいな」と思ってくれないと、おそらく改善は進まないでしょう。そうすると、どうすれば「改善したいな」と思ってくれるのか、ここのところが問題になるわけです。

しかし、そもそもなぜ改善する必要があるのでしょうか。鳥取大学はなぜエンrollment・マネジメントを導入したいのですか？ そのところを考えていかないと、次の話に進めないですよ。もしかするとみなさん、本当は困っているのじゃないですか？ 学内でいろんな人とお話していると、困っていない人はあんまりいないわけです。学長をはじめ、現場の先生まで含めて、実際みなさん困っている。多くの先生方が漠然とお持ちなのは、「授業を手直ししたい」「学生たちにもっと理解してもらいたい」「困っている学生を手助けしたい」というようなものだと思います。ただ、具体的かつ根本的な解決策が得られないまま、なんとなく毎日を過ごされているのではないのでしょうか。困っていることを放置しても、多くの場合なんとかなってしまう。たとえば、最近体重が増え気味だとか、階段の昇り降りは厳しいとか、ちょっと歯が痛いなどと思っても、別に歯医者さんに行かなくてもなんとか

なっちゃうように。まあ、ひどい虫歯だったら大変だとは思いますが、なんか見た感じ大丈夫そうだったら、少し我慢することでなんとかやり過ごせちゃうわけです。でも、大丈夫そうに見えて、実は結構ヤバイことになっている場合もありますからね。

じゃあどうすればいいんでしょう？ 「なんかまずいなあ」という思いがあるのだったら、まずは調べてみますよね。たとえば、体重が気になるようでしたら体重計に乗りますよね。では大学教育の健康診断はどのようになされるのでしょうか？ 学修成果を測るのですか？ でもどうやって測るのでしょうか。たとえば学生の学びの実態、これをどうやって把握しますか？ アンケートをすればいいのでしょうか？ 学生にインタビューをすればいいんですか？ そのようにして集めたデータをどうやって活用すればいいのでしょうか？ ここところで手詰まってしまうと、「何のためにこれを行っているのか」という話になりかねないわけです。

たとえば茨城大学ですと、新入生の調査が毎年6月にあります。授業アンケートなどはおそらく、どこの大学でも行われているでしょう。もちろん大学ですから、成績データとか絶対持っていますよね。ほかにも、学生生活や学びの実態のような調査も、なんとなくやっているわけです。また卒業時には学修成果について調査したり、進路のデータも当然持っているわけですし、企業さんに尋ねたり、卒業して何年か経った学生にも調査しているわけです。つまり、入口（入学）から出口（卒業）まで、ある学生が4年間どうやって学びを続け、どう卒業しているのかを追跡、いわゆるトラッキングできるようなデータは本来持っているわけですね。持ってないと、認証評価は通らないわけですから。

（同様に）改善活動についても、これまで一切改善していない大学、とくに法人化以降何もしていない大学はないわけです。いろいろ改善したりして、すでに2回は認証評価を受けてパスしているわけですね。たとえば、FDなんかはどんどん各学部で先生方が熱心に行っているわけです。

そうであれば、どうしてエンロールメント・マネジメントが組織的な動きになっていないのでしょうか？ 要するに、いろんな活動が体系的かつ組織的な改善活動にきちんと結びつけられていない。このことが問題なのではないのかなと思うわけです。じゃあなんで、

マネジメントとして改善活動ができないのでしょうか？ もしかしたら鳥取大学さん、まあ茨城大学もそうですが、あんまり困っていないんじゃないですか？ だけどアメリカでは、手をこまねいていると学生が集まらないし、学生が集まらなければ、結局お給料が払えなくなっちゃう。だから、切羽詰まって、学生はなんで辞めるのだろうとか、どういうふうになれば辞めないんだろうとか、そういうのをどんどん調べて、いろいろと対策を練るわけです。

振り返って、鳥取大学さんはどうですか？ 鳥取大学さんの目標ってありますか？ 当然ありますよね。各授業では到達目標についてシラバスで書いていますし、各教育プログラム、学科とかにも当然目標があって、DPも作られているじゃないですか。学位プログラムとか、いわゆる学部単位でもそうでしょう。もちろん教育目標を定めていなかったら、設置基準違反になりますから、定めているでしょう。また、学校教育法109条で自己点検評価をやるという条文もありますから、自己点検評価についても毎年行っているはずですよ。そういう点検もやって、データもとっている。ではこれ以上何をお望みなのですか？

どういうことかという、ある時点で何らかの教育目標を立てたけど、今学生をいろいろと測定してみたらこの位置だった。そうすると（目標までに）これだけ足りないわけだから、「これってどうして足りないの」と考えるわけです。たとえば、「理解力を身につける」という目標があったとして、「身につけた」と答える学生も企業も少ないようであれば、「足りない分をなんとかしなきゃまずいよね」とか、「カリキュラムをちょっと調整しなきゃまずいんじゃないの」とか、「授業の中身を少し見直そうよ」というような話になるわけです。こういった活動が点検評価なのですが、「評価」というと、とにかくなんか膨大な書類を書かされてすごく面倒くさい、大変だよねっていう風に思われるのではないのでしょうか。でも、評価というのは本当はそういうことではなく、いわゆる現状把握みたいなことが、結局は評価なわけです。教育目標があって、今どうなっているかを把握し、その差分が分かれば「ちょっとどうするの」となりますし、もしも（教育目標より）十分上回った結果であれば、教育目標をもっと高いものに設定すればいいわけです。

このように評価をずっとやられているはずなので、なぜそれを活用できていないんでしょう、と思っちゃうんですね。たとえば授業アンケートはもうやっていますよね。では、その授業アンケートの結果はもしかして先生に配っているだけですか？先生方がそれを見て、「教育目標に沿って学生が学べたな」とか、「去年課題だと思っていた点が改善できたな」とか、そういう点検をされていますか？要するに、やりっぱなしになっていませんか？またたとえば、カリキュラムの場合、学修成果はどうやって測っていますか？これに関しては、DPの達成度とか、いろいろ調べていることだと思います。その教育プログラムやカリキュラムでこういうことを学ばせようと思っているわけですから。それが点検できていますか？カリキュラム・ポリシーを定めているわけですから、カリキュラム・ポリシーに沿った授業が配置され、機能していますか？一昔前は、いい先生を集めて、いい授業をやってもらえば学修成果は身につくはずだ、みたいな話だったわけです。それが現在では、「何を教えたか」から「何を学んだか」に変わり、学生の視点で見なきゃいけないよねって話になったわけです。最近では、「教学マネジメント指針」にも代表されるように、どうやってそういうのを組織的にマネジメントしていくのかという方向にどんどん時代が変わってきているわけですね。だから、やってやりっぱなしではなく、結果をちゃんと見て、それをもとにちょっと手直ししましょう。それで次々と改善を続けていきましょう。それをちゃんと継続的に組織的にやりましょうっていうのが、おそらく今の流れだと思います。

そういうことを考えると、教育とか、学生支援もそうですけど、チームでやるものですね。個人ではないわけです。だから、たとえば学科の先生方がいくらい授業をやったとしても、全体で、たとえば学科としてこういう学生を育てたいと思っているなら、その目標を達成できていない場合、意味がないわけです。だから、DPの達成度とかを卒業時に学修成果として測っているわけですね。それを見て、この教育プログラムはうまくいっているのかどうかを判断するわけです。だから、いい授業を行いましょうっていう部分最適の話から、カリキュラム全体でどうなんですか、学部レベルではどうですか、大学全体としてきちんとマネジ

メントできていますか、というような全体最適化へとは話は向かっているわけです。たとえば、自動車工場だったら、私はドアだけ作ります、私はエンジンを載せる係ですからエンジンは作りませんっていうこともある。でもそうじゃないですよ。要するに、こういう車を作っているんだったら、少し作業手順も書いた方がもっと効率良く作ることができるよねとか、お客さんからこういう苦情が出ているから、こここのところをもっと改良した方がいいんじゃないのとか、こういうことをちゃんとみんなで考えていかなければなりません。適当にベルトコンベアに乗せて、学生を送り出せばOKっていうような教育をされていないわけですよ。実際はみなさんちゃんとやっているわけです。だけど、手元にデータがなかったりするために、どうしてもうまくできないっていう状況なのではないかと思うわけです。要するに、教育プログラムの自律的な自己点検評価と改善活動はやっているはずだから、このところにデータとかそういう客観的なファクト、つまり、学内にはいろんな情報があるわけですが、そういう情報が、「教育改善をしなきゃいけない、そのための議論をしなきゃいけない」と考えている方々にちゃんと伝わっているかが問題になるわけです。

とはいえ、「データをいっぱい持っていますので見に来てください」と言っても、見に来る人はそんなにいません。じゃあどうすればいいか。そこで、きっかけをどうやって仕掛けていくのかってことになるわけです。たとえば茨城大学では、モニタリングとレビューというように分けているんですね。モニタリングとは、とりあえずデータを見てもらって、わいわい議論してもらうことです。たとえば、学科会議とか教室会議とか、そういう先生方の小さいユニットの会議が毎週、毎月あるわけですから、そこでデータを見てもらって、「ちょっとこれまずいんじゃないか」とか「これはいいね」といった感じで議論してくればいいわけです。まずは学生の状況を把握してくればそれでいい。FDミーティングみたいなことをやると、「どこを改善したんですか？」と聞いてくる人たちが必ずいるんですけど、改善なんかすぐにはできないわけはありません。とにかく状況を把握してもらって、「今こうなんだ。じゃあちょっとでも改善しよう」と思ってもらえば、それでいいわけです。それで、たとえば法人評価や認証評価

のときには、みなさん何か改善できましたかと確認するわけです(=レビュー)。ちゃんとモニタリングが進んで、教育目標等をみんなで共有し、「ここが問題、ここがまずい」と分かっているなら、普通の人は何とかしようと思いますよね。だからこういう体制になっていけば、普通は改善したところがいくつかあるわけです。

たとえば、(茨城大学で)どんなデータを配っているかという、今はウェブで配っていますけど、昔だったら授業アンケートの結果を学科ごとに全部載せて配るわけですね。学科の先生で見てくださいという感じで。たとえば、ある科目が問題だとして、それを担当した先生が悪いからみたいな話にはしないで、カリキュラムをどう直すかという観点で考えてくださいという仕方で配布する。またたとえば、DPについても、16年、17年、18年の卒業生に、「あなたは『世界を俯瞰的に理解する』(という能力)を身につけましたか？」と聞くと、意外と上がっていたりします。企業さんの評価も結構高かったりします。他方で「コミュニケーション力」ですと、うちの大学で身につけた実感は低い。これを分析すると、バイト先やサークルで身につけた場合が多いので、こういう意見が多いのかなって感じですね。こういうデータも学部や学科ごとに作って、みなさんに見ていただくわけです。それで、たとえば同じ学年をずっと追っていくと、実はDPの達成度は学年が上がるとちゃんと上がっていきます。またこういうデータがあれば、先生方もこの辺は伸びが少ないからちょっと力を入れようかとなる。たとえば、「コミュニケーション力」が伸びていないんだったら、授業でグループ・ディスカッションを取り入れてみようかと思ってくれればいいわけです。

それで、卒業時とその3年後に、たとえば「このDPはどの程度身につきましたか？」と調査します。卒業時にたとえば「地域活性化志向」について半分ぐらいの人が身についたと答えていれば、3年後に「地域活性化志向を社会で使えていますか？」と尋ねると、半分ぐらいの人は使えていると回答している。どういうことかという、結局大学で学べたと思っている人は、3年後もその能力を使えているんですね。基本的に、大学で学んだことは3年後も使ってもらえる可能性が高いということです。それはそうですね。卒業時に学

んだと思っていないことを、3年後に使えるとは思えないわけですから。そういう意味では、卒業時に学んだ能力は、3年後にもある程度使えているわけですし、役に立っていると思われています。そうしてもらっているということは、ちゃんと教育が効いていると考えられます。逆に、「英語力」については、うちの大学で身につけたものは使えていないという結果になっています。だから、「英語教育どうしましょう」という感じで、みんなで考えていくんですね。

モニタリングとレビューについて先ほど申し上げましたけれど、日頃はわいわいやってもらえばいいです。次に向けて考えるきっかけを作ってもらえればいいです。だからわれわれが提供するデータは、「こうだ」という断定的なデータよりも、現場の先生方の話が弾むものの方がいいわけです。先生方は研究者なので、この教育目標をチェックするために、こういったデータを持ってきましたよって言えば、勝手に議論してくれます。その際、ひねった変なデータよりも、棒グラフや表の方が議論しやすいと思います。とくに現場の先生が欲しそうなデータを、いかに提供できるかがポイントになりますね。先生方に「どんなデータが欲しいですか？」と尋ねてみて、「うちの学部はこんなことに困っていて」みたいな話が聞ければ、「じゃあそれ今度持っていきますよ」って話が進むわけです。別に難しいことをしているわけじゃない。こっちは別に解釈とかはしません。データを持って学部長の先生らと話していれば、「いや、これはこうなんだよね」みたいな感じで勝手に解釈してくれます。

先ほど申し上げたように、すぐ改善できるわけではありません。毎年毎年、改善活動していますが、学生が入学して、一学年一回りするのに1年ですよ。4年かけて卒業するわけですから、4年経って見ないとわからないことが、単年度の改善活動でわかりますか。だから日頃はとにかく情報を提供して、それで状況を見て、学生たちがどうなっているかを把握してください。それで、次にどうすればいいかをみんなで考える。で、7年に1回とか認証評価がきたら、どんな改善ができたのかを考えればいいわけです。ですから、大学としてやらなきゃいけないのは「場の提供」と「場の形成」といいますか、要するに、場ときっかけとコンテンツをどうやって先生方に提供するのかということ

になるわけです。みんなの関心が高くて、議論しやすく、わかりやすいデータを提供する。それによって、先生方が議論したいと思えるような状況を作る。教育改善にゴールはなく、永遠にやり続けなきゃいけないわけですね。でも楽しんでないと、永遠になんかやれるわけがない。要するに、改善というのは特別なものではなく、日常的な状況にいかに溶け込ませるかかってところがポイントになると思います。だから、「教育改善のための情報とか、学生のニーズのデータとか、そういうものは大学が提供します。先生方はそれで議論してください。可能であれば改善してください。」という話になるわけですね。ですから、毎年ある時期に、「そろそろ大学から新入生調査のデータが来るな。楽しみだな。」と思ってもらえるようになったら、しめしめと思うんですよ。

学修成果については、正直1つの調査で完璧にわかりますみたいな調査は恐らくありません。だから、企業さんが言っていることはこうだよ、3年経った卒業生の意見はこうだよ、在学学生はこうだよ、卒業時の学生はこう言っているよ、授業アンケートではこういう結果が出ているよ、というようないろんな情報を見ながら、先生方が、この教育プログラムでうまくいっているのかな、どうなんだろう、と考えていただく必要があるわけです。ですから、そういった議論を促すための情報をいかに提供できるのがポイントになります。エンrollment・マネジメントというか、いわゆる教育改善のための議論をやろうと思ったときに、たとえば茨城大学では、それ専用のデータベースなんかありません。事務用のファイルサーバーにデータを入れているだけです。授業科目のデータは教務情報システムに入っています。(講演のスライドでは)「授業点検およびカリキュラムレベルの点検については、FD/SD支援システム」と書いていますが、これは僕が作ってグラフだけ表示するようにしたものです。このように、人さえいればグラフで描けます。ですから、最初から山形大学さんみたいなシステムを入れましょうとか、そういう話ではなくて、スタートはパワーポイントとエクセルがあればOKです。

結局、(エンrollment・マネジメントでは) 大学

が組織的にやっていくことが重要です。ですから、それを高めるために、やはり現場が最高のパフォーマンスで活躍してもらえるよう、大学として支援しなくちゃいけない。そのためには情報と目標が要ります。この二つがあって、「評価」という現状把握を行うから、次にどうすればいいかという課題が現場レベルで見えてくる。だから現場の方々に、いかにしてその気になってもらうか、ここがポイントになるわけです。教育改善に資する情報や、学生支援のために必要な情報が学内でちゃんと流通していますか？ 必要なときに必要な方に情報が行き届いていますか？ そういうロジスティクスみたいところをしっかりと見直しておかないと、学内にたくさんある本当に使える情報を現場の先生が知らなかったとしたら、結局宝の持ち腐れになってしまうわけです。そのために、IRを担うところがいろいろな情報を提供する。また事務系職員の方は、かなり多くのデータを持っています。教員だからとか職員だからとか関係なく、教育改善に必要な情報を、一緒に学内に流通させることが重要です。逆に、こういった動きをしてない場合、エンrollment・マネジメント——日本では教育改善活動だと思っただけですが——を続けていくのは、やはりなかなかつらいんじゃないのかなと感じます。

ということで、(冒頭で触れました) スチューデント・フローの話はあまりできず、(エンrollment・マネジメントは) そもそも何のためにという話でしたが、以上でいったん話を終わらせていただきます。

〔付記〕講演に続いて鳥取大学・教育センターの橋本隆司センター長から本学におけるEMの体制整備の現状が説明され、意見交換が行われた。本講演・意見交換会は2020年7月9日(木)16:30-18:00にGoogle Meetを使用したオンライン方式で実施された。

なお講師の職階は講演当時のもの。講演2の講師を務めた茨城大学・畠田准教授は2021年4月より同・教授。

(編集：高等教育開発センター教授 小林昌博
同准教授 田鍋良臣)