

I. アドミッション・オフィサー養成プログラムの 構築に関する調査報告

「AACRAO (American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers) によるSEM (Strategic Enrollment Management) 年次カンファレンスへの参加報告と戦略的エンrollment・マネジメントについて」

高大接続研究センター 大谷 尚

1. はじめに

筆者は、2019年11月3日から6日に米国のAACRAO (American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers) がダラスで開催した29th Annual Strategic Enrollment Management Conferenceに参加した。本稿はその報告である。ただしこのカンファレンスについて報告するためには、まずこのカンファレンスを開催したAACRAOについて触れる必要がある。その上でStrategic Enrollment Management (以下一般の訳語に従い「戦略的エンrollment・マネジメント」と記す) そのものについても触れなければならない。そのため、以下ではこのカンファレンスへの参加の背景を述べた後、AACRAOと戦略的エンrollment・マネジメントについて解説してから、このカンファレンスの内容について報告する。

(1) カンファレンスへの参加の目的と背景

カンファレンスへの参加の目的は、まず「戦略的エンrollment・マネジメント」という概念の概要と具体的な展開の現状を知ることであった。後述のように、この概念は日本ではほとんど知られていない。しかし米国やカナダでは一般的なものである。

その背景として日本の大学では、エンrollment・マネジメントのうち入学者選抜にあたっては、公平性を最重視するために、入学志願者の質的な特性をすべて量的な指標に変換して、1位から定員までを合格させるという無戦略な基本的姿勢を取っているためだと考えられる。また、エンrollment・マネジメントのうち入学後の学生への対応としては、指導教員などにケアを丸投げしてしまっていて、大学として、学生の実態を把握して、それにどのように対応していくかという方針さえ無いからではないかと考えている。それに対して米国では、入学させる学生の質が大学の発展に繋がるという認識から、入学者募集と入学者選抜では、むしろ量を質に還元して、大学にとって取りたい学生を主体的に取る合否判定の方法を採っているし、入学後の学生に対しても、方針をもってさまざまな対応を取っており、それが大学全体の戦略の中に明確に位置づけられている。しかし、ではそこでどのように戦略的にこれらを行っており、どのように改革・発展させていこうとしているのか、そしてその際の問題は何か、などはほとんど分からず、その一端を知ろうとしたのである。

また、米国の高校生の大学への進学には、高校側で生徒の大学進学を手助けするcollege counselorあるいは高校に所属せず生徒と保護者との契約によって生徒の大学進学を手助けする

independent college counselorと、大学側で入学者選抜等を行う admissions officer¹が関与している。筆者はこれまで、これらの存在に関連して、まず大学側のアドミッション部門の調査を行った（2017年3月13-20日）（大谷・依田 2018）。その上で、これらの人々全体の全国的な組織であるNACAC（National Association for College Admission Counseling）の年次会合（2017年9月14-16日、ボストン）に参加して米国の大学進学に関わる人々の業務の把握に努めた（大谷2018）。さらに、日本でほとんど知られていないindependent college counselorの会合（2018年6月11-15日、ダラス）にも参加してその職務や背景について調査した（大谷2019b）。しかしこれらのうち主に大学側の職員の参加している組織であるAACRAOの会合にはさまざまな事情でこれまで参加できておらず、2020年4月にその年次会合に参加する予定であった²ので、その下部組織であるAACARO SEMカンファレンスに参加しておくことに意義があると考えたためである。

（2）大学の戦略についての筆者の経験

ところで、筆者が「戦略的エンrollment・マネジメント」に関心を持つのは、日本の大学には、戦略という概念がほとんど普及しておらず、それが様々な問題を生じさせていると以前から考えていたためでもある³。たしかに、筆者の所属する名古屋大学は旧帝大であり、今のところ、戦略を立てなければ学生獲得に困るというような状況には無い。しかし戦略がなければ、大学が行っている在籍学生に対する多様な教学事項も、相互に連携して動けず、お互いにメリットを打ち消し合うような結果になりかねない。

たとえば名古屋市内の某有力私立大学では、もう十数年前から、卒業生を高校教員として、県内のすべての高校に配置し（大学は高校教員の人事権を持たないため実際の配置はできないが、自大学出身の高校教員数を増やすことで結果的に全校に配置されるようにすることで）、そこで、その教員に触れた高校生が、その教員の出身大学に関心を持ち、入学志望を持ってくれるようにしたいという戦略を持っていると聞いている。これは18歳人口が大幅に減少して大学入学者確保が難しくなることを見通した上で、いくつかの教科で評価の高い教員を輩出できるその大学の特長を生かした出口戦略と入口戦略をひとつにした「循環型出口・入口戦略」とでも呼ぶべき戦略であり、これこそがまさに戦略的エンrollment・マネジメントの優れたモデルのひとつであると言えるかもしれない⁴。それに対して、筆者が本学の全学教職課程委員会委員や附属学校校長を経験したことで直面した問題の一つは、本学にそのような出口戦略が全く無いことである。まず、全学教職課程委員会に出席したとき、前年度に教員資格を得た学生の何%が教職に就いた

¹ 他にadmissions counselor, admission officer, admission counselorとも呼ばれる（大谷, 2019a）。

² 筆者は情報収集のために2020のAnnual Meetingに参加する予定で参加登録も済ませていた。しかし所属大学総長から全教職員への正式の海外渡航自粛要請が出されたために、これへの参加を断念した。しかしその後、開催中止が発表された。

³ そもそも戦略という概念は戦争のためのものであって教育にはそぐわないのだと感じている人達が、今でも少なからずいるように思われる。筆者は教育工学の研究をしていたため、戦略strategyや戦術tacticsという概念にはなじみがあった。しかしそこでも、「戦」という文字を避け、これを「方略」「方術」と言い換えることが行われていて、現在でも「教授方略」「学習方略」などとして使われているが、それ以外の領域では、この訳語は普及しているとは言えない。

⁴ ただしこの大学は、2017年度からクォーター制に移行したために、教職科目を履修できない学部が生じたり、履修できなくてもきわめて困難になったりして、教職科目履修者と教員志望者が激減している。戦略的な観点から、これらはどう検討されたのか検討されなかったのか、大変興味深い点であり、可能なら調査したいと考えている。

のかのデータを、全学教職課程委員会も、本部の学務部も持っていないことを知った。当時まだIRということばは普及していなかったが、これは戦略の基盤となるIRが行われていないことを意味する。さらに、教育実習を巡って次のような問題も経験した。それは、本学の理系のある学部では、教員によっては、自分のゼミ所属学生が教職を志望することや教育実習に行くことを嫌うため、ゼミへの所属直後には、学生がゼミ教員に教育実習に行き教員採用試験を受けるつもりだと言えない。そのため、前期と後期の2回設定されている附属学校での教育実習のうち、前期の方には来られず、後期の方に来ることになる。その結果、県によっては教員採用試験と附属学校での教育実習とが重なって、教育実習を欠席する必要の出てくる学生がいる。このことは、もし最初から教育実習に行きたいとゼミ指導教員に話すことができ、前期に教育実習に来ることができれば解決できる問題である。しかし一部の教員がそういう姿勢を有しているために、学生はそれを早期に言い出せず、教員採用試験と重なる可能性のある後期に実習に来るのである。そしてさらに、実習校である附属学校では、教育実習は1日も欠席されては困るのに、部局によっては、教務担当者が、極めて緊密な教育実習のプログラムの内容にまったく配慮せず、教員採用試験に行くなら教育実習を欠席しても構わないと学生に伝えている⁵。つまり、このことに関わる担当者が、同じ目的やそのための同じ問題解決方法を共有しておらず、ルールも規範も無い状態で勝手な方向を向いているのである。そこでは、優秀な教員を輩出することが優秀な入学者を獲得することに繋がるという見方は皆無である。

ただし、このことの根本的な責任は、個別の教員や個別の教務担当者に帰すべきではない。この問題の根本はむしろ、大学全体で教職員と附属学校に共有されるべき出口戦略がないことである。ここで起きていることは、まさに副島（2012）が言う「従来の大学教育では、個々の教職員が学生に対し精一杯努力すれば、そのこと自体が素晴らしい姿と考えられていた。このやり方においては、教職員の教育活動は個々の教育観に任されている状態とも言え、個々の教職員の方向性の違いからお互いの活動の効果が打ち消され、活動量の総和に比較して、小さな成果しか実現されない場合もあり得る。」典型的な例である。したがって、そのような戦略を策定した上で、各教員の理解を求める必要がある。そもそも教職課程を履修することが大学で認められている以上、学生が中学・高校教員を志望することや教育実習に行くことに反感を示すことはハラスメントにさえなり得る。そのような認識を普及させることで、このような問題を放置せずに積極的に解決していくことも、戦略に含められるべきことであると考えられる。

2. AACRAOとは何か

(1) AACRAOの歴史と現在

以下の論述に入るまえに、このカンファレンスを主催したAACRAOについて触れておく必要がある。AACRAOとは、上記のように、American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officersの略である。AACRAOは非営利で自主的な専門職団体であり、40カ国2,600

⁵ 筆者は附属学校長を務めていたときに、教育実習中に教員採用試験に行くという理由で実習を欠席する理系学部の学生が驚くほど多くいるため、なぜそのような事態が生じるのかを徹底的に調べた。その結果、これらの一連のことがらが分かり、驚愕せざるを得なかった。

の高等教育機関に所属する11,000人の会員によって構成されている。その目的は、高等教育機関職員の専門的発達の機会、ガイドライン、自主基準を提供することである。

大場（2004）によれば、1910年に米国大学教務部長協会AACR（American Association of Collegiate Registrars）が発足した。その後1949年に入学者選抜（アドミッション）部門の独立と拡張とを背景としてアドミッション・オフィサーも構成員として加えるべく、団体名の最後に「and Admissions Officers」を加えて、AACRAO（American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers）となり、現在に至っている⁶ 7。

AACRAOは毎年、年次総会AACRAO Annual Meetingを開催しており、2019年は3/31-4/3にロサンゼルスで開催された。2020年は4/5-4/8にニュー・オーリンズで2,000人以上の参加者を集めて開催予定であったが新型コロナウイルス感染症のために中止になった。なお、AACRAOにおけるアドミッションの分野への注力の比重は、それ以外のエンrollment・マネジメント全体と同程度ではない。いいかえればつまり戦略的エンrollment・マネジメントにおいて、学生の入学前に関する業務と学生の入学後に関する業務とは、同じ程度の量だというわけではない。しかしそのこと背景として、AACRAOは当初はアドミッションの領域を視野に入れておらず、最後にAOの無いAACRであったことから分かるように、アドミッションはその本来の対象領域ではなかったことが考えられる。また、Admission Officersのほぼ全員が参加していて、全米共通の大学入学関係の期日なども決めている1937年創立のNACAC（NACAC（National Association for College Admission Counseling）という団体（会員数15,000）があり、そちらこそが、主として大学入学者選抜を専門的に扱う団体だからであることも背景として考えられる⁸。ただし後述のように、今回のAACRAO SEMカンファレンスでも、学生募集とアドミッションに関するセッションの数は、他の各領域のセッションと同程度あるいはそれ以上に多く（とくにディープダイブ・セッションでは多い）、学生募集とアドミッションは、戦略的エンrollment・マネジメントの重要な一分野であると考えべきである。

（2）AACRAOの提供する戦略的エンrollment・マネジメントの学習機会と学習の認証

AACRAOは今回のようなカンファレンス以外にさまざまなオンライン学習を提供しているが、その中で1年以上かかるものは戦略的エンrollment・マネジメントに関するものだけである。このことから、AACRAOが戦略的エンrollment・マネジメントを、AACRAO所属会員にとって非常に重要な仕事の枠組みと認識していることと、戦略的エンrollment・マ

⁶ 今日のように大学のアドミッション部門が発展する前は、教員と教務部とが入学に関する業務を担っていたため、最後のORの付かないAACRの時代でも、アドミッションに関する業務はその守備範囲であったと考えるのが妥当である。

⁷ ただし大場（2004）では、その際、「名称に「入学審査部長」を加え、米国大学教務部長・入学審査部長協会（American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers：AACRAO）となった。」としている。しかしAdmissions Officerは必ずしも、入学審査部（アドミッション部）の「部長」ではない（部長はDean of Admission、Director of Admissionなどと呼ばれる）。また、この論文では、AACRAOの訳語として、1箇所で「アメリカ大学教務部門・入学審査担当者協会」を使用していて訳語の一貫性がない。したがってこれは、「米国大学教務部長・入学審査担当者協会」あるいは、Registrarの意味を教務部長から教務担当職員へと広げ、「米国大学教務部・入学審査担当者協会」「米国大学教務部・入学者選抜担当者協会」「米国大学教務部・アドミッション部担当者協会」などとするのが妥当であると思われる。

⁸ ただし今日のように大学のアドミッション部門が発展する前は、教員と教務部とが入学に関する業務を担っていたのであって、AOが付与されない時代のAACRが入学業務を除外していたわけではない。

ネジメントをAACRAOのビジネスの中核と位置づけていることが理解できる。このプログラムは、Strategic Enrollment Management Endorsement Program (SEM-EP) と名付けられている。このプログラムの受講の条件は、当該領域での5年以上の経験、学士学位以上の保持、そして、高等教育機関でフルタイムかパートタイムで、現在その職に就いていることである。期間は12-18ヶ月で費用はAACRAOメンバー／非メンバーで異なり1,799ドル/2,099ドルである。なお、下記の(3)で紹介する複数のコースのうちのEssentials of SEM Courseは、このコースの最初の1/4に相当するため、これを3年以内に受講した者はこの部分の受講を免除され、受講料も500ドル免除される。履修に24ヶ月以上かかるとさらに500ドル払う必要があり、それによって履修期間を3ヶ月間延長できる。

このコースの修了者には修了証が与えられるだけでなく、AACRAOのSEM-EP National Registryに登録される。AACRAOはこれを、戦略的エンrollment・マネジメントに関する米国で唯一の認証制度だと言っている。ここには2020年3月8日現在33名が写真と略歴付きで紹介されている。また、LinkedIn Profile⁹に登録されている人は、そこへのリンクが設定されている。なお、当人が作成したAACRAOでの研究報告資料へのリンクが設定されている人もいる。

ただし大変興味深いことに、ここでの略歴には、現在の職の種類は書かれているが、現在の所属機関が書かれておらず、現在の所属機関・部署やそこでの本人の紹介ページへのリンクも一切無い。後述の「戦略的エンrollment・マネジメント・ハンドブック」の40名の著者の経歴を詳細に調べたときも、エンrollment・マネジメント担当者の多くが複数回の転職を経験していることを知ることになったが、所属機関の紹介やそこへのリンクは転職を経て意味をなさなくなるので設定されていないのかもしれない。むしろ今後、より良い条件の職に就くためにこそ、このRegistryは役立つものであると考えるべきかもしれない¹⁰。後述のように、今回のカンファレンスでも、参加者自身のジョブハンティングに関するセッションが複数設定されていることも、この解釈を支持するものと考えられる。

なお、上述のように、AACRAOでは、これより短い異なるテーマのオンラインコースを提供している。それらは最初のもの以外は戦略的エンrollment・マネジメントとは呼ばれていないが、内容的には戦略的エンrollment・マネジメントと強い関連があるものばかりである。

(3) AACRAOによるその他のオンラインコース

・ **Essentials of Strategic Enrollment Management** (上記SEM-EPの最初の1/4に相当)

2020年は2/10-3/13、9/14-10/16。494/545ドル。履修期間4週間で各週6-8時間を要する。

・ **Registrar 101**

2020年は2/10-3/14、6/6-8/8、9/14-10/17、10/19-11/14。474/525ドル。履修期間4週間で各週6-8時間を要する。今回のカンファレンスではこのコースのためのセッションが複数開催されている。

⁹ ビジネス特化型SNS大学の専門職員の多くはここに自らを登録している。

¹⁰ もちろんこれには文化的な背景もあるだろう。日本では、人物を紹介するとき、まず例外なく所属を言うのに対して、アメリカでは、所属を言わずに職を言う傾向がある。

• Admissions Counselor/Recruiter

2020年は 4/13-5/10、7/20-8/16。425/475ドル。履修期間4週間で各週6-8時間を要する。

• Managing the Admissions Office

2020年は 4/27-5/24、475/525ドル。履修期間4週間で各週6-8時間を要する。

• Essentials of Project Management

2020年は 5/13-24、8/5-16、11/4-15。399/449ドル。履修期間11日間で20時間を要する。

3. エンrollment・マネジメントと戦略的エンrollment・マネジメント

本来であれば、戦略的エンrollment・マネジメント自体については高等教育を専門とする他の論者の論考に譲り、本稿では、今回のカンファレンスへの参加に焦点化して報告するべきである。しかしながら先述のように、この概念は日本ではほとんど知られておらず、他稿もほとんどない。

実際、Googleで英語の"Strategic enrollment management"で検索すると、その結果は約314,000件あるのに対して、日本語の「戦略的エンrollment・マネジメント」の検索結果は11件のみである。しかも後者には同じ講演についての別の機会での告知が含まれるなどしているので情報源はこれより少ない¹¹。それに対して「エンrollment・マネジメント」あるいは「エンrollment・マネージメント」ということばは、日本でもある程度普及しており、Googleでは前者は110件、後者は39件存在する。しかも実際に山形大学のように「エンrollment・マネジメント部」を設置する大学¹²や類似の名称を持った部門を設置する大学も出てきていて¹³、この概念が高等教育の世界で今後の一種のトレンドになるのではないかとさえ思わせる。

そこでまずエンrollment・マネジメントと戦略的エンrollment・マネジメントとについて概略を述べる。

(1) エンrollment・マネジメント

英語の"Enrollment Management"をGoogleで検索すると、約5,180,000件という結果が出る。上記のように"Strategic enrollment management"の検索結果は約314,000件であるから、後者が十分に広く使われているとは言え、前者との間には16.5倍の開きがあり、前者の方がはるかに普及した概念であることが良く分かる。じっさい、米国の大学には、Enrollment Manager,

¹¹ その他に取えて考えられる限りの別の訳語でgoogleで検索すると、「戦略的入学管理」1件（ただし検索されたのは機械翻訳文書のため意味をなさない）、「戦略的入学者管理」1件であり、「戦略的入学マネジメント」、「戦略的入学者マネジメント」、「戦略的入学マネージメント」、「戦略的入学者マネージメント」、「戦略的エンrollment・マネージメント」はすべて0件であった。

¹² 福島（2012）によれば山形大学では2006年に「エンrollment・マネジメント室」を設置し2011年にエンrollment・マネジメント部に昇格した。

¹³ たとえば京都光華大学では2012年に「エンrollmentマネジメント・IR部」を設置した。さらに徹底した例として、東京未来大学では事務局全体を「エンrollment・マネジメント局」と改称した。大学のWEBページの東京未来大学「[教育研究活動等状況]教育研究上の基本組織」によれば、じっさい「エンrollment・マネジメント局」の下に「エンrollment・マネジメント部」を置いており、つまり「事務局事務部」を「エンrollment・マネジメント局エンrollment・マネジメント部」と呼び、そこに、通信教育部に属する係以外の庶務、人事、広報、教務、学生などのすべての係が所属している。（ただしこれらの内、広報係、教務係、学生係はエンrollment・マネジメントを担当すると言えるが、庶務係や人事係までエンrollment・マネジメント局に属するとしているのは、「エンrollment・マネジメント」の適切でない拡大解釈のように筆者には思われる。）

Enrollment Officer, Enrollment SpecialistあるいはChief Enrollment Management Officerなどと呼ばれる専門職員が存在することが多い。

篤田（2011）はエンrollment・マネジメントとは「学生が大学に入学し、在学し、卒業するまでのフローを検査・調査し、管理しようとするIR活動と企画機能」であるとしている。

副島（2015）は「EM（引用者註：エンrollment・マネジメント）は、1970年代に米国マサチューセッツ州ボストンカレッジでアドミッション部署のディレクターとして活躍し、母校であるボストンカレッジの危機的状況をターン・アラウンドさせたジョン・マグワイヤ博士が最初に提唱した大学マネジメント手法である」としている¹⁴。その内容だが、大場（2004）によると、Huddleston（2000）は、大学の入学者管理業務（つまりエンrollment・マネジメント）を次の七つに区分して解説している。（訳は大場（2004）のまま。）

Huddleston（2000）によるエンrollment・マネジメントの7つの区分

- 1) 組織研究と企画 (institutional research and planning)
- 2) マーケティング (marketing)
- 3) 入学審査 (admissions)
- 4) 学籍管理 (registrar)
- 5) 学資援助 (financial aid)
- 6) 学生進路指導 (student orientation)
- 7) 在籍維持と助言 (retention and advising)

なおここで、Huddleston（2000）の「2）マーケティング」とは、本来の意味の、消費者を対象とする市場調査や市場開拓という意味であって、それは、学外に対する大学へのニーズ調査のようなものであったと考えることができる。しかし今日ではマーケティングという概念は広く用いられている。たとえば、大学による在籍学生の実態調査やニーズ調査などもマーケティングと呼ばれる。それは、企業のような営利組織のマーケティングの対象が消費者であるのに対して、学校のような非営利組織では、マーケティングの対象は、自校の学生を中心とする「クライアント」であると見なすことによる。そしてこのマーケティングは、エンrollment・マネジメントでは、もっとも重要視されている。したがって、後述の今回のカンファレンスのセッションのトピックに含まれる「マーケティング」という概念は、広く解釈する必要があることをここで断っておく。

また、「3）入学審査」のような入学者選抜業務だけでなく、「4）学籍管理」「6）学生進路指導」

¹⁴ 筆者の個人的体験だが、筆者は、筆者の所属学部を卒業してボストンカレッジで博士学位を取得した日本人研究者の講演を1990年代の終わりに聴いたことがある。その頃、筆者の所属学部では、授業の内容も開設曜日・時間さえも、すべて教員が自分の判断で決めることができた。それに対してボストンカレッジでは、日本の大学のように教員が自分が扱いたい内容を授業で教えることはできず、カリキュラム・コーディネーター（その時は、多くはEd.D.を有する専門職員）によるカリキュラム・マネジメントによって、「先生はこの内容を教えてください」と要請され、それに従わなければならないと聞いた。今思えば、その背景にはこのような改革があったと考えることができるかもしれない。

「7）在籍維持と助言」のように、入学後の学生に関する業務が含まれているのは、enrollmentが「入学」と「入学者」の両方の意味を持つためである。つまりエンrollment・マネジメントとは、「入学運営・管理」ではなく、「入学者運営・管理」である。むしろ、「入学者運営・管理」という全体の中に、その入学者の「入学運営・管理」も含まれる」と考えるのが妥当である¹⁵。

またとくに「7）在籍維持（以後「リテンション」と記す）と助言」が重視されるのは、米国の大学ではtransfer（転学）が頻繁に行われるからである¹⁶。日本では、編入学・転入学には入学金が必要になるので、A大学からB大学に転学すれば2つの大学に入学金を払わなければならなくなり、それが編入学・転入学の障害となる。しかし米国の大学には基本的に入学金や初年度納付金というものは無いので、そのような障害がない。くわえて通常は、最初の大学で取得した単位は次の大学に持って行けるので、学生にとって、転学は日本に比べて格段に行い易い。

いっぽう大学にとっては、転出する学生や退学する学生が多くなると、その大学の継続的な授業料収入に悪影響を与える。また、大学がリテンションを重視するのは、その大学の評価に影響するからでもある。その大学に魅力があれば、学生はその大学に定着し、転出したり退学したりする学生は少なくなると考えるのはごく自然のことである。したがって、米国の大学では、入学後1年経った夏期休暇後の9月に旧年生である新2年生が転学や退学をせずにその大学に定着する率であるFreshman Retention Rateが、その大学の評価に繋がる。たとえばCoudriet（2018）によれば、有名なForbesの大学ランキングでは、ランキング評価のスコアの15%を、1年目から2年目へのFreshman Retention Rateの3年間の平均で計算している^{17 18}。そのため、転出や退学を防止して、学生を自大学に保持し定着させることは、大学にとって非常に重要な課題であり、それを目的として、Retention Specialistという在籍維持のための専門職員を置く大学もある（玉置2011）。

（2）戦略的エンrollment・マネジメントとAACRAO

「戦略的エンrollment・マネジメント」の原語のStrategic Enrolment Managementという概念は、この必要性を主張し、そのためのカンファレンスを主催し、多くの資料や学習機会を提供し、また担当者の訓練プログラムを提供するAACRAOの積極的な後押しもあり、米国の高等教育に関連して、近年頻繁に使われる。また、戦略的エンrollment・マネジメントは大学の

¹⁵ その意味で、川井・三好（2016）による「エンrollment・マネジメントとは、アメリカを中心に行われている中退予防に主眼を置いた大学マネジメント方法である。この手法は、徹底したデータ分析に裏打ちされた科学的アプローチにより学生の満足度を上げ、中退を予防するところに特徴がある。」のように、学生の保持、定着、中退予防だけで「学生の入学」を含めない定義はenrollmentという語の語義に照らしても狭すぎ、誤認識であると考えべきである。

¹⁶ たとえばオバマ大統領はオクシデンタル・カレッジからコロンビア大学に、トランプ大統領はフォードム大学からペンシルバニア大学に転学している。

¹⁷ ここには、Freshman Retention Rate National Universityとして、retention rateが99%で最上位のColumbia Universityから52%で最下位のTexas Wesleyan Universityまで掲載されている。<https://www.usnews.com/best-colleges/rankings/national-universities/freshmen-least-most-likely-return>

¹⁸ これとは別に、米国の大学では、新入学予定者が9月に大学に入っていないことを「summer melt（夏溶け）」と呼ぶ。これらを防ぐため、エンrollment・マネジメント担当者は、入学予定の学生に連絡を取ったりかれらを訪問したりすることがある（Castleman, Page & Snowdon, 2013）。またそのような傾向のある学生を発見するためにAIを用いる試みさえなされている（Ravipati, 2017）。なお、この語は、夏期休暇中に学生が勉学への意欲を失ったり経済的に問題をかかえたりして大学に戻ってこなくなる場合にも使われることがある。

学部段階だけでなく、大学院段階、そしてコミュニティ・カレッジでも行われている。今回参加したカンファレンスでも、コミュニティ・カレッジからの参加者が多かったのが印象的であったし、後述のように、コミュニティ・カレッジに関するセッションも多く開催されていた。小林(2018)は、「多くの実証研究では授業料や奨学金の変化に対して、低所得層の方が感応的であり、低所得層の多い公立2年制大学（コミュニティ・カレッジ）の学生の方が感応的であることから、奨学金は進学促進効果があることが明らかにされている。」と述べているが、これは、コミュニティ・カレッジが、奨学金がその主要なテーマのひとつになっている戦略的エンrollment・マネジメントに強い関心を持ち、それを実践しようとする背景のひとつと考えることができるかもしれない。

このような戦略的エンrollment・マネジメントは、字義からも、上記のような旧来からのエンrollment・マネジメントをいっそう戦略的に行うものと言える。しかしそもそも既にEnrollment Managementにおいても、「戦略的プランニングstrategic planning」や「戦略的マーケティングstrategic marketing」の重要性が強調されており、それはすでに戦略性を有していた。したがって、「戦略的」エンrollment・マネジメントと言って、ことさらに「戦略性」を強調する意味がどこにあるのかを知らなければならない。これに対して金（2008）は次のように述べている。

一部の論者は、「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。

つまり、「戦略的」エンrollment・マネジメントとは、エンrollment・マネジメントが高等教育機関の「教学戦略」と密接に関わる必要を強調した概念なのだと理解できる。

ところでAACAROには現在、Strategic Enrollment Managementという部門やカンファレンスとは別に、Strategicの付かないEnrollment Managementという部門やカンファレンスが存在するわけではない。つまりAACRAOは、エンrollment・マネジメントというものは、今日ではどのような場合も「戦略的」に計画され実施されるべきだと主張しているのであって、それは上記の金（2008）の説明を踏まえて考えれば、エンrollment・マネジメントは、今日ではどのような場合もその高等教育機関の教学戦略全体と密接に関わって計画・実施されるべきだとAACRAOが主張していることになる。ただしそうすることで、AACRAOは、その会員である

Registrars と Admissions Officersを、それぞれの所属機関の戦略の中核に入り込ませる後押しをすることになる。つまりAACRAOによる「戦略的」エンrollment・マネジメントという概念のきわめて積極的な使用は、AACRAOの個々の会員の、各自の所属組織における地位向上と、それを通じたAACRAOという団体自身の地位向上のための「戦略」でもあるのだと理解することは、妥当でないとは言えないだろう。

(3) 戦略的エンrollment・マネジメントの対象と範囲

では、この戦略的エンrollment・マネジメントは、今日では、大学業務のどのような範囲に広がっているだろうか。それを理解するために、Hossler & Bontrager(2015)の「戦略的エンrollment・マネジメント・ハンドブック (Handbook of Strategic Enrollment Management)」の内容を検討する。

まずこの本の編者2人のうちHosslerは大学教授だがBontragerはAACRAOのConsulting and Strategic Enrollment Management Initiativesのシニア・ディレクターである。また、この本の出版社はWileyブランドの1つであるJossey-Bassだが、発行者はAACRAOであり、著作権者もAACRAOである。このことも、戦略的エンrollment・マネジメントを、AACRAOが強力に普及させようとしていることを示している¹⁹。

このハンドブックは全7部30章構成624ページの大著で、非常に包括的な内容を扱っており、その著者は40名である（同じ著者が複数章を担当するケースがあるため著者の延べ人数は54名である）。これらの著者の背景を知ることは、「戦略的エンrollment・マネジメントとは、誰によって研究され、誰によって行われているか」を知るための手がかりになるので、著者紹介を元に、さらに情報を探してその内訳を見ると、著者40名のうち、教員系が15名（大学における研究職1名、PhD Studentでアカデミックキャリアパスを志望する学生1名を含む）、非教員系が25名（大学の事務系専門職員の他、AACRAOのコンサルタントや個人経営のコンサルタントを含む）である。

またこれらの著者の有する博士学位は、Ph.D.が27名、Ed.D.が6名である。教員系は15名しかないのだから、PhD保持者の半分近くは非教員系著者であり、実際、Ph.D.は、教員系14名に対して、非教員系13名である。つまり高等機関の戦略的エンrollment・マネジメントのような、高次化したマネジメントは、Ed.D.ばかりかPh.D.の取得に必要なような研究的な知識とスキルを基盤として主導され、実施されるということでもある。

ところで、上述のカンファレンスには、カナダからも多数参加しており、しかもカンファレンス全体で重要な役割を担っていたカナダの大学教員もいた。しかしこのハンドブックの著者は全員が米国の大学やコミュニティ・カレッジ、そしてAACRAOや個人営業の組織のコンサルタントであって、カナダの組織・機関に所属する著者は1人もいない。

なお、以下の各部のタイトルと各章のタイトルの（）内は、読者のために筆者が原語等を補ったものである。各章の担当の著者名は省略する。

¹⁹ これらのことは、Strategic Enrollment Managementが、あたかもAACRAOの商標か、さらに言えばAACRAOの代名詞でさえあるかのような印象を与える。

Hossler & Bontrager (2015) 戦略的エンrollment・マネジメント・ハンドブック
(Handbook of Strategic Enrollment Management)

目次

第I部 文脈を設定する

- 1 戦略的エンrollment・マネジメントの起源
- 2 文脈を理解する
- 3 戦略的エンrollment・マネジメントに成功する組織

第II部 選択、マーケット、そして入学者選抜

- 4 生徒の大学選択を理解する
- 5 マーケットとマーケット・ニッチ
- 6 入学者選抜と入学者募集のマーケティング
- 7 転学とアーティキュレーション²⁰を理解する：転学生を入学させるためのインプリケーション
- 8 入学者決定はどのようになされるか

第III部 授業料設定 (pricing) と経済的援助

- 9 授業料設定 (pricing) ²¹についての経済的パースペクティブとそれが戦略的エンrollment・マネジメントにとって意味するもの
- 10 学生入学と組織財政への（学生への）経済的援助の影響を理解する
- 11 キャンパス・ベース経済援助²²を戦略的に活用する
- 12 予算、助成金、入学 (enrollment)

第IV部 学生の定着 (retention)、学生の学業継続 (persistence)、学業の成功

- 13 (学生の) 定着と学業継続のための新たな文脈
- 14 学生の定着と学業継続のための諸モデル
- 15 寮制と通学制のカレッジと大学におけるつまずきを生じる可能性のある学生 (Student at Risk)
- 16 有色学生 (Students of Color) の学業継続

²⁰ 高等教育機関のアーティキュレーションは、複数の高等教育機関内の転学とその間の接続を意味する。山田 (2015)、小原 (2015)、川嶋 (2015) 等を参照。

²¹ 前述のようにアメリカの大学には基本的に日本の大学のような入学金や初年度納付金は無いため、設定するのは授業料のみである。

²² Campus-Based Financial Aidとは、連邦政府のFederal Supplemental Educational Opportunity Grant (FSEOG) program, the Federal Work-Study (FWS) program, the Federal Perkins Loan Programによる援助。キャンパス毎に計算式で割り当てられるためこう呼ばれる。

- 17 非伝統的學生²³と学生の学業継続
- 18 大学生の学業継続の促進における個々の組織の役割

第V部 重要な舞台裏 (back room)

- 19 効果的な入学者選抜業務を実施する
- 20 未来の教務責任者
- 21 学生と組織の成功の促進における経済的支援業務の役割
- 22 戦略的エンrollment・マネジメントにおけるテクノロジーの役割

第VI部 データ、方針、機構

- 23 キャンパスベースの戦略的エンrollment・マネジメント研究
- 24 戦略的エンrollment・マネジメント・ポリシーの動向を辿る
- 25 エンrollment組織を戦略的(に)検討する²⁴
- 26 大学院生と留学生のための戦略的エンrollment・マネジメント

第VII部 ばらばらのピースをひとつにまとめる

- 27 戦略的エンrollment計画
- 28 戦略的エンrollment・マネジメントにおける諸動向
- 29 倫理と戦略的エンrollment・マネジメント
- 30 要約：戦略的エンrollment・マネジメントの現在形と未来形

このように見ると、戦略的エンrollment・マネジメントの対象は、入学者選抜 admission、授業料設定、学生への経済的援助と予算、学生保持 retentionと学生の学業継続、など多岐にわたっている。そして学生の定着と学業継続についても、寮制と通学制、非伝統的學生など、多様なケースについての検討が、実務経験に基づく調査を通してスペシフィックに語られており、戦略的エンrollment・マネジメントにおいては、高等教育機関での学生に関するさまざまなことがらが、広範囲かつ詳細に検討されていることが分かる。

日本の大学では、退学などの否定的な事例については、経験が共有されておらず、そのような

²³ この語はこの章の本文で「成人学生、通常より年齢の高い入学生、子を持つ学生、既婚の学生、パートタイムの学生、フルタイムで働いている学生、経済的に独立している学生、高校卒業資格を有していない学生などの、伝統的には、高等教育で少数派の学生（第一世代（それまで誰も大学進学したことのない家族の出身）とマイノリティの学生を含む。）」と定義されている。

²⁴ この原題は、Strategic Thinking Enrollment Organizationで、「エンrollment組織を『戦略的検討』する」という表現である。これは本来文法的にはおかしく、Strategically Thinking Enrollment Organization「エンrollment組織を『戦略的に検討』する」であるべきである。また、これが文法的に正しいとすれば、StrategicなThinking Enrollment Organizationという表現であり「戦略的なエンrollment・マネジメント思考・検討」という意味になるが、この章の本文からはそう読めない。したがってこれはつまり日本でも、「具体的思考する」「感覚的思考する」「論理的思考する」「数学的思考する」「直観的思考する」「批判的思考する」「客観的検討する」「総合的検討する」「優先的検討する」「実験的検討する」「経時的検討する」「予備的検討する」などの言い方をしている人が増えているように（これらは現実ですべてインターネット上に存在する）、Strategic Thinkingを「戦略的検討する」という一つの動名詞句としてあえて扱っているものと思われる。

問題への対応は、そのための専門的な知識やスキルを備えない一般の教員あるいはその年度に偶然に教務委員になった教員などに任されて（丸投げされて）いる例も多いと思われる²⁵。

4 . AACRAO SEM Conference 2019

(1) 今回のカンファレンスの概要

冒頭に書いたように、カンファレンスは2019年11月3日から6日であった。会場は、ダラス郊外のHilton Anatoleという客室数1,600の大きなホテルで、1階にカンファレンス・レジストレーション用のカウンターのある大きな部屋があり、完全にカンファレンス用のホテルだと分かるが、実際、このカンファレンスの2日目から、別の2つのカンファレンスが並行して開催されていた。今回のカンファレンスは参加者が800名で中規模であったため、このレジストレーション用のスペースは使用せず、メイン会場の前のロビーにレジストレーションデスクが設けられた。なお、このホテルも、同じダラスで開催されたIndependent College Counselorの会合（2018年6月11-15日）の開催会場のホテルと同じで、ダウNTOWNからはかなり距離が離れている。

(2) 今回のカンファレンスのプログラム

実際に、そのプログラムがどのような構成になっていたかを以下に記す。まずプログラムは、WEB上とスマートフォンやタブレット端末のアプリで提供されるGuideBookというシステム（「イベントアプリ」とも呼ばれるもの。<https://guidebook.com/ja/>）で見ることができるようになっている。あるセッションについて、簡潔な表示にするとセッション名と時間だけになるが、詳細表示にすると、そのセッションの会場、内容の詳細、担当者、関連する内容のセッション、関連する内容のAACRAOの出版物などが表示され、それらの項目を選択すると、さらにそれらの詳細も表示できる。また参加者は、自分がどのセッションに参加するかのスケジュールをアプリ上で立てることができる。また、参加者の立場からそのセッションを評価することもできる。GuideBookには、他にキーノート・スピーカーのリストを表示し、それをさらにクリックするとそのスピーカーの詳細を表示する機能や、展示者を表示する機能、関連する出版物を表示する機能、会場のフロアプランを表示する機能などがある。

なお、以下では、「戦略的エンrollment・マネジメント」をこのプログラム上の表記であるSEMと表記する。

11/2（土）（正規プログラム開始2日前）

この日は、この日と翌日の2日間かけて行われる次のワークショップ（以下WSと記す）があ

²⁵ じっさい筆者の過去の体験でも、長期に欠席していてそのままでは進級できなくなる学生については、コースの教員の間でのみ相談した。その際、「本人のこれまでの出席状況や他の学生との関係はどうであったのか?」「現在は成人しているこの学生の長期欠席について、入学時の保護者に連絡すべきか? そもそもそれはして良いのかしていけないのか?」「誰がどのように、この学生にコンタクトを取るべきか?（教員が直接に連絡すべきか、同級生からメールなどで連絡してもらうのが良いのか?）」などについて、専門性の無い素人の集まりのような議論をせざるを得なかった。つまり、問題状況に至るまでの情報が得られていないし、そこに至るまでに対処がされていないし、そこに至った際に採るべき適切な対処方法が共有されていないのである。

るのみで、それ以外には、発表者が自分のスライドを登録するスピーカー・ラウンジという部屋が開いているだけである。

8:45 - 4:30 pm	2日間集中：外国の成績証明書評価WS（要別登録・別料金）
----------------	------------------------------

11/3（日）（正規プログラム開始1日前）

この日の朝から参加登録デスクが開く。つまりこの日から参加者が集まってくるのが想定されている。この日は終日の2つのWS（そのうち1つは前述の11/2からの2日間のWS）、午後1:00-午後3:45に並行して招待のみによる限定されたセッションが1つ、別料金のWSが3つ、午後4:00-5:00に前述のSEM-EPのためのMeet and Greetという受講者と講師の対面のためのセッションが1つ、招待のみによる限定セッションが1つ設定されている。その後、午後5:15-6:45に、開会全体会が設定されている。全体会の会場はホテルの広い平面の宴会場であるが、カンファレンス支援業者によってステージが設置され、立派な音響・映像装置が備えられている。

その音響面について、このカンファレンスの雰囲気作りの方針の一端を表すものであると感じたので、あえて少し触れると、講演後には、BGMとして、デイブ・ブルーベック・カルテットによる1959年の8分の9拍子の都会的なクラシックジャズの名曲「トルコ風ブルーロンド」を流すなど、堅すぎず砕けすぎない洗練された音響的な演出がなされていた。この曲はそのテンポの速さに関わらず焦燥感はなく、参加者を、急かせすぎず、かといって落ち着かせすぎずに次のプログラムである展示会場でのレセプションに送り出すための見事な選曲と感心した。

その後の6:45-8:15に歓迎のレセプションが設定されている。レセプションの会場は展示ホールであり、ここには、さまざまな大学や企業やNPOのブースが設置され、紹介活動が行われている。つまりレセプションを展示会場で行うことで、参加者を展示会場に誘導する戦略である。この展示ホールは2日目と3日目は終日開いているだけでなく、後述のように、朝食会場と軽食と飲み物による休憩の会場としても利用される。

展示はAACRAO自身の2つを含む45のNPOや企業によるブースで行われる。これらのうちの6団体ともう1団体が、ホテルキーカードとFERPAワークショップ、トートバッグ、名札ホルダーとあるチームのレセプション、写真撮影、月曜午後の軽食と飲み物による休憩のスポンサーにもなっている。

8:30am - 3:30pm	SEM Institute（要追加料金）
9:00am - 4:30pm	2日間集中：外国の成績証明書評価WS（要別登録・別料金）
12:00pm - 1:00pm	昼食
1:00pm - 3:45pm	ワークショップ：SEMモデルをどのように構築するか（要追加料金）
1:00pm - 3:45pm	ワークショップ：影響力のある経済的支援モデルをどのように作り上げるか（要追加料金）
1:00pm - 3:45pm	ワークショップ：データとデータ分析の利用（要追加料金）
1:00pm - 3:45pm	ASCENDリーダーシップ開発プログラム（限定）

4:00pm - 5:00pm	SEMチームの集まり（限定）各大学のSEMチームがAACRAOのコー チと会うセッション
4:00pm - 5:00pm	（前述の）SEM-EPの受講予定者・受講者・受講修了者のための集まり

5:15pm - 6:45pm	開会全体会 講演：テンプル大学高等教育政策・社会学教授で同大学アクションリ サーチセンター「大学、共同体、正義のためのHopeセンター」創立者 兼所長 Sara Goldrick-Rab
6:45pm - 8:15pm	歓迎レセプション（展示ホール）

11/4（月）正規プログラム1日目

この日は、朝食後の全体会で戦略的エンrollment・マネジメントに関する講演が行われる。それに続いて、午前にディープダイブ（掘り下げ）セッションとアカデミック・リーダーシップとファカルティ・フォーラム、午後に2つのベストプラクティス・セッションなど、さまざまなセッションが設定される。主要なセッションとしては、この「ディープダイブ（掘り下げ）セッション」と「ベストプラクティス・セッション」の2の帯（時間帯）に、12から15の個別テーマのセッションが並行して進められる。それぞれの個別テーマは、AACRAOの14のプログラムトラック（アルファベット順でCanadian, Career Planning at SEM, Community College, Data, Enrollment Management, International, National Student Clearinghouse Research Center Track, Poster Showcase, Records & Academic Services, Recruitment and Admissions, Research, SEM Team Programming, Student Success, Transfer）のひとつあるいは複数に位置づけられていて、個々の個別セッションがどのトラックに位置づけられているかはプログラムで確認できる。またトラック名で個別セッションを検索することもできる。なお一つの時間帯に同じトラックの個別セッションを並行して走らせると、あるトピックに関心のある参加者が同じトラックの1つの個別セッションにしか参加できない。そのため、各セッションの帯ごとに、14のトラックに属する個別セッションをできるだけ分配して、なるべく同じ時間帯に同じトラックの個別セッションが並行して走らないようにしている。

それぞれの個別セッションでは、日本の学会発表のようにいくつかの組織に所属する何人かの発表者が順番に発表するのではなく、1人または複数の発表者（多くは同じ機関に属する）あるいはファシリテータ、あるいはコーディネータが、そのセッション全体を通して運営する。

「ディープダイブ（掘り下げ）セッション」は、以下のように、1日目午前と2日目午前の2つの「帯」として設定され、そこでそれぞれ12と14の合計26の個別セッションが開催される。「ベストプラクティス・セッション」は、1日目午後、2日目午後、3日目午前に2つずつ合計6つの帯として設定され、そこでそれぞれ、15、14、14、14、12、12の合計81の個別セッションが運営される。それらのセッションの実際のテーマと内容については、プログラムの説明の後で、トピックごとに整理して述べる。

なお、この1日目と2日目の朝食と、軽食と飲み物による休憩は、すべて展示ホールで行われる。軽食と飲み物による休憩は、このようなカンファレンスではよく設定される。それは参加者

同士の会話の時間を取り、情報交換・共有の機会とするとともに、参加者が親睦を深めることを支援する。また、仮に終了が長引いたセッションがあっても、その時間差の吸収の機能を持たせることができる²⁶。加えて、休憩を展示会場で行うことで、参加者を展示会場に誘導することができる。休憩の際の軽食と飲み物は1日目午後だけスポンサーによる提供である。ただし昼食はすべてLunch on Your Ownとされ、各自がホテル内の適当なところで摂る。

8:00am - 8:45am	朝食（展示ホール）
8:45am -10:00am	月曜全体会「アカデミック・リストラクチャリング、変革の主導、そして変容するリーダーシップの責任」 講演者：デポー大学学長 D. Mark McCoy。司会：メアリーワシントン大学エンrollmentメント・マネジメント副部長 Kimberley Buster-Williams
9:30am - 5:30pm	ワークショップ：Registrar 101 & FERPA ²⁷ （第1部）（要別登録・別料金）
10:00am -10:30am	軽食と飲み物による休憩（展示ホールで）
10:30am -12:00pm	ディープダイブ（掘り下げ）セッション（12セッション）
10:30am -12:00pm	アカデミック・リーダーシップとファカルティ・フォーラム
12:00pm - 1:30pm	昼食
1:30pm - 2:30pm	ベストプラクティス・セッション（15セッション）
2:30pm - 3:00pm	軽食と飲み物による休憩（展示ホール）
3:00pm - 4:00pm	ベストプラクティス・セッション（14セッション）
4:15pm - 5:15pm	ポスター・セッション（4プレゼンテーション）
5:15pm - 6:15pm	SEMチームのその日の振り返り（限定）
6:15pm - 7:15pm	LEAD（Leaders in Enrollment Advancing Diversity）レセプション

11/5（火）正規プログラム2日目

この日はまず、3人のパネリストと1人の司会によるパネルディスカッションが行われ、それに続いて短い時間で授賞式が行われる。その後は1日目と同様の展開になる。

8:00am - 8:45am	朝食（展示ホール）
8:00am - 5:30pm	ワークショップ：Registrar 101 & FERPA（第2部）（要別登録・別料金）

²⁶ 実際には、上記のようにひとつのセッションは複数の発表者の発表で構成されるのではなく、1人あるいは複数人が終始管理して実施するので、徐々に時間が押してきてセッション自体の終了が長引くようなセッションはまず無い。しかしセッションの後にフロアの参加者が発表者のところに来て情報交換をしたりすることは頻繁にあったため、やはり時間差の吸収は必要であると感じた。

²⁷ FERPAはThe Family Educational Rights and Privacy Act 1974のこと。学生の個人情報と学習記録を保護しかつ利用するための連邦法。日本とは全く異なり、アメリカでは、連邦から助成を受けている大学では、学生の記録に関することはすべてこれに従わなければならない。詳細は藤原宏司（2018）を参照。

8:45am - 9:45am	火曜パネル討論「学生の成功において機能しているものは何か」 パネリスト：Complete College America…戦略担当副代表 Dhanfu Elston：オースチン・コミュニティカレッジ 遠隔学習・渉外担当副部長 Amardeep Kahlon：バージニア・コミュニティカレッジ 学生経験と戦略的イニシャチブ担当副学長Van Wilson. 司会：バージニア工科大学エンrollment・マネジメント担当副学長 Luisa Havens Gerardo
9:45am -10:00am	傑出したSEM研究プレゼンテーション・アワード 全米学生情報センター研究所（National Student Clearinghouse Research Center）による、データと研究の活用の革新的なアプローチの見本となりエンrollment・マネジメント機能の改善とSEMの全般的状況の変革に取り組んだセッションの表彰
10:00am -10:30am	軽食と飲み物による休憩（展示ホール）
10:30am -12:00pm	ディープダイブ（掘り下げ）セッション（13セッション）
10:30am -12:00pm	上級SEMリーダーシップ・フォーラム
12:00pm - 1:30pm	昼食
1:30pm - 2:30pm	ベストプラクティス・セッション（14セッション）
2:30pm - 3:15pm	軽食と飲み物による休憩（展示ホール）
3:15pm - 4:15pm	ベストプラクティス・セッション（14セッション）
5:00pm - 6:00pm	指導チームのためのレセプション（招待）

11/6（水）正規プログラム3日目

この日は最終日であり、昼までで終了する。アメリカのカンファレンスは、参加者の往路と復路にかかる時間を考慮して、このように、正規プログラムの2日前くらいから別料金のワークショップを開始し、正規プログラムの開始する前日の夕方に歓迎レセプションを設定し、最後の日は昼で終了するものが多い。この日は昼で終了するため、朝食は30分早く開始され前日までより15分短縮して30分間になる。展示が撤収しているため、朝食会場は展示ホールではなくロビーである。また、この日はディープダイブ・セッションは設定されておらず、ベストプラクティス・セッションが2つの時間帯で開催される。なお、軽食と飲み物による休憩も設定されない。

7:30am - 8:00am	朝食
8:00am - 9:45am	SEMを持ち帰る（Taking SEM Home）
8:45pm - 9:45pm	ベストプラクティス・セッション（12セッション）
10:00am -11:00am	ベストプラクティス・セッション（12セッション）
11:15am -12:15pm	終了全体会

(3) 各個別セッションのトピック

上述の通り、帯毎に類似したテーマの個別セッションが集められているわけではなく、むしろ逆であるので、帯毎に個別セッションのトピックを整理することに意味はない。そこでディープダイブとベストプラクティスの各帯から、ディープダイブ、ベストプラクティスに分けて、トピック毎に個別セッションを集めて整理する。

表題は、それを読めば内容の分かるものばかりではなく、アイキャッチャー的になっていて、内容を見なければトピックが何だか分からないものもある²⁸。本稿ではできるだけ本来のテーマを残しながら、必要に応じて内容が分かるように書き直している。日本には馴染みの無い概念は、読者にとって関心のあるものだと考えられるので、註で説明する。なお、ディープダイブ・セッションにも、ベストプラクティス的なプレゼンテーションは存在している。以下は実施されたすべてのセッションではなく、類似したテーマのものは省略している場合がある。

① ディープダイブ・セッション（2帯）の個別セッションのトピック

■学生募集とアドミッション

- ・成功する学生募集プログラムのための5つのキー
- ・SEM学生募集プロセスの実施
- ・授業料設定の完全な透明化の戦略的影響
- ・アドミッションオフィスにおける出願処理の待ち行列モデル
- ・アドミッションから入学へ
- ・通常の実践からSEM実践へ：ある大学の入学者選抜の大規模改革の物語
- ・大学院エンrollment・マネジメントにおける大学院学生部長の役割
- ・伝統的なエンrollment・マネジメントの実践を大学院の入学者募集のための強靱で成功的な大学院エンrollment・マネジメント戦略へと統合する。

■学生支援とリテンション

- ・学生のアクセスと成功にとっての政策的・手続き的障害を取り除く
- ・履修登録から苦痛を取り除く（College Schedulerという履修登録アプリのフロリダ州立大学での使用の成果）
- ・リテンションと学業の成功：学生の成功を促進するための障害の除去とベストプラクティスの同定
- ・チャットボット²⁹を通して学生を定着させる：24時間365日の世界のための24時間365日テクノロジー

²⁸ 英語圏では論文のタイトルなどもそういう傾向があるが、その場合は副題から論文の内容が分かるようになっている。しかしこのカンファレンスでは、副題を見ても具体的な内容が分からないタイトルがたくさんある。今回のGuideBookのようなイベントアプリによってスマホで簡単に具体的な内容が分かるため、このような傾向が進んでいるのかもしれない。

²⁹ チャットボットChatbotとは、自動的にチャット（テキストメッセージのやりとり）に対応するシステム。この場合は学生からの質問などに的確に答えるためにAIを搭載したコンピュータプログラム。Botとはロボットのことであるが、もちろんロボットの体型をしているわけではなく、自動的に動くプログラムをBotと呼ぶ。

■SEM運営とデータの活用

- ・組織変革に影響を与えるような文脈的データと実施ストラテジー
- ・学生の経験を中核に据えたSEMプロセス
- ・キャンパスでのよりすぐれた意思決定のためにデータを活用する

■参加者のキャリア発達

- ・エンrollmentリーダーとしてのあなたの仕事は変わった：それを採用しなければ失敗する

② ベストプラクティス・セッション（4帯）の個別セッションのトピック

■学生募集とアドミッション

- ・入学者募集の観点から大学のブランドを再考する
- ・学生の経験こそ重要：コミュニティカレッジの学生募集におけるSEMの再定義
- ・革新的マーケティングはカンザス州立大学工科キャンパスの新入生獲得71%向上をどのように支援したのか
- ・単位認定：非単位活動の単位への変換³⁰
- ・Common Application³¹の活用による志望者増大（CAの社員3人）
- ・エンrollment・マーケティングの革新：データによる最適化と伝統とが会う所
- ・入学者数の増大と学生の学業達成の改善を1年で実現する方法
- ・学生の勉学への持続性にACT³²研究を応用する
- ・転学ロードマップ:共同制作したりソースによる情報的・組織的アクセスの向上
- ・国際的學生募集の状況：変化していく市場への戦略の適応
- ・カムバック³³を引き込むためのAIとFacebookメッセンジャーの活用（チャットボットSpiritの活用）
- ・ACTスーパースコア³⁴の活用
- ・エンrollment目標に合致するように入学予定者の入学率をどのように高めるか（enrollment funnel入学者漏斗現象, funnel attrition入学者漏斗消耗³⁵、により入学予定者より実際の入学者が少なくなることの防止のためのCRM³⁶の利用）
- ・高大のデュアル・エンrollment（二重登録）³⁷の舵取りをする（高大接続）

³⁰ 大学外の活動を大学の単位として認定することに関する米国南東地域の実践の調査結果の報告とディスカッション

³¹ 全米に非常に広く用いられている統一ネット出願システム。非営利組織による提供と運営。

³² ACTはSATと並ぶ米国の大学入学共通学力テスト

³³ コミュニティカレッジや大学を中退し再び就学する人。米国では入学金納付の必要が無く既取得単位が使えるためこれが可能。

³⁴ スーパー・スコアリングとは、複数回受けた試験結果の内、各教科の最高得点を選んで大学に送ること。ACTはさらに、2020年からSection Retestingと呼ばれる、特定の教科を選んで再受験する制度を開始する。

³⁵ 志望者、合格者、入学手続き者、実際の入学者とじょじょに減っていくのをEnrollment Funnelと呼ぶ。Funnel Attritionとは、Summer Meltなどで入学してこなかった、漏斗モデルでの消耗（欠損）分の人数あるいはその割合のことである。

³⁶ Customer Relationship Management顧客管理システム。ここで実際に利用しているのは、Salesforceというシステム。Salesforceは、NPO、高等教育、K-12用のCRMを提供する。このセッションはsalesforce.orgの2人の職員によるもの。

³⁷ 高校に在籍しながら大学の単位を取得する制度。河合（2009, 2010）を参照。上記の「ハンドブック」にも記載がある。Concurrent Enrollment、co-admissionとも呼ばれる。

- ・キャンパス外での成功的なコンカレント・エンロールメント（二重登録）の協力関係を構築する（高大接続）

■授業料・歳入

- ・将来のエンロールメントと授業料収益を描く
- ・所得分配契約（Income Share Agreement）：あなたの学生とのパートナーシップを築く
- ・所得分配契約（Income Share Agreement）³⁸？：2つの大規模な公的機関からのパースペクティブ
- ・大学に必要な費用に関する保護の認識と姿勢を理解する（博論）

■学生支援とリテンション

- ・Guided Pathways³⁹の活用
- ・エンロールメントサクセスのためにAIとチャットボットを活用する
- ・学生のいる場所であれらに会うためにチャットボットを利用する。
- ・SEMの人間の側面：学生の関係性に向けた課題の転換
- ・コミュニティカレッジの学生スポーツ選手の学業達成モデル
- ・学生の卒業率に影響する諸要因
- ・退学者から休学者そして卒業生まで：5年の追跡
- ・CourseLeaf⁴⁰を使った学生の成功のための最新の革新
- ・学生中心のアドバイスモデル
- ・ワンストップ⁴¹：ホリスティック学生サービス
- ・StudentLink⁴²：効果的な学生中心サービスモデルへの組織的変容
- ・入学者数の増大と学生の学業達成の改善を1年で達成する方法
- ・学生の革新的なオンボーディング⁴³を評価する
- ・増加する退役軍人学生のリテンションプログラムの確立

■SEM運営

- ・組織全体でSEM会話を構築する
- ・あなたのパンフレットは入学者獲得と学生保持に貢献し得る（アドミッションとリテンション）

³⁸ ISAとも呼ばれる。学生がローンを借りて授業料を支払うのではなく、在学期間には授業料が発生せず、卒業後に給与から授業料を遡って支払う方式。この方式では、学生が学業的な成功をし、就職して収入が得られなければ大学が授業料を回収できず損をする。しかし、大学が優秀な学生を選んできちんと教育することで授業料を回収できる。ローンは、大学がそのために学生の教育に熱心になる要因となり得ないが、この方式は大学側の教育努力を促すことになる。日本でも、この方法によって運営するプログラミングスクールが2020年1月に開校している。

³⁹ 学位取得などの個々の学生のゴールのために、何と何をどの順でどのようにすれば良いかを1ページで表した学生のためのガイド

⁴⁰ 履修パンフレットの制作ソフトウェア

⁴¹ One stop. 1カ所で必要なサービスが全て受けられること。

⁴² ニューヨーク大学のStudentLink Centerという学生対応のサービスセンター

⁴³ Onboardingとは、企業等の人事管理用語で新入社員、新入役員などが企業に慣れるための知識、スキル、行動の獲得のためのプロセス。ここでは新入生のためのプロセスを指している。このように、戦略的エンロールメント・マネジメントには、ビジネスのことばが多く導入されている。

- ・ SEMへの参加を高める実践的方法
- ・ 組織全体の戦略的プランニングとアセスメントを通じたSEMの強化
- ・ SEM計画からSEM実行へと移行する
- ・ CourseDog⁴⁴を活用したカリキュラムの効率化とスケジューリング
- ・ SEM計画の支援のためにCRM (Slate) ⁴⁵のパワーを活用する 教員側（教員側によるものと企業側によるものがある）
- ・ 現状の環境に対する戦略的エンrollment対応を開発する
- ・ データの再考：高等教育の姿を変えるためにデジジョンアナリティクスを発展させる
- ・ Power BIのパワーを解き放つ⁴⁶
- ・ SEMはどこにでも：エンrollment・マネジメント志向の文化を創る
- ・ ビクトリア大学における大学院SEM計画への旅
- ・ ラウンドテーブル：カナダの大学

■参加者のキャリア発達

- ・ チーフ・エンrollment・マネジメントオフィサーの人材サーチ⁴⁷
- ・ チーフ・アドミッション・オフィサーになりたいのですね？ ではお話ししましょう。
- ・ SEM-EPプログラムの紹介
- ・ AACRAOの出版物への論文の投稿

③ 各個別セッションのトピックの特徴

このように、セッションのトピックは実に多岐にわたっている。そしてこれらのトピックの多くは、上に目次を紹介したHossler & Bontrager (2015) の「戦略的エンrollment・マネジメント・ハンドブック」に既に記載されているものである。

いっぽう「ハンドブック」には記載されていない最新のトピックもある。それらはたとえば、「所得分配契約 (ISA: Income Share Agreement)」、「AI (人工知能)」、「チャットボット」、「Enrollment Funnel」、「オンボーディング」などである。また、上のトピックの内、最新の枠組みやシステムやソフトウェア、たとえば、Guided Pathway、College Scheduler、Common Application、Coursedog、CourseLeaf、Power BIなどは、当然ながら「ハンドブック」では見られないものである。このように、エンrollment・マネジメントと戦略的エンrollment・マネジメントの伝統的課題とともに、多岐にわたる最新の動向を反映したトピックを扱っているのが、このカンファレンスの特徴である。

そしてもうひとつの特徴は、参加者のキャリア発達やジョブ・ハンティングに役立てるためのセッションも設定されていることである。

⁴⁴ 高等教育のためのスケジュール作成、カリキュラム編成、カタログ（パンフレット作成）、イベントスケジューラをクラウド上で利用するシステム。学生の履修動向を予測し授業数と施設・設備の最適化を行うことが可能。

⁴⁵ ここではCRMとして、出願者管理システムであるSlateを使用している。

⁴⁶ Microsoft Power BIというビジネスソリューションの活用に関する事例報告

⁴⁷ 5人の人材サーチ会社の役員による解説

なお、セッションの担当者の多くは高等教育機関の職員であり、たとえ特定のソフトを使ったことの報告でも、教員だけで行う例があり、たとえば「SEM計画の支援のためにCRM (Slate)のパワーを活用する」は、SlateというCRMの提供会社職員は含まず、教員だけで発表していた。それに対して、上記のようなシステムを開発した企業（NPOを含む）の職員やコンサルタントが行うセッションもあり、たとえば「Common Applicationの活用による志願者増大」は、Common Applicationの職員3による発表だった。くわえて、これらの人々の混成チームによるセッションもあった。

5. 終わりに

以上、筆者が参加したAACRAO SEMカンファレンスについて報告した。ただしそのために、AACRAO、エンrollment・マネジメント、戦略的エンrollment・マネジメントなどについて解説する必要があり、そのことに紙幅を割いたため、このカンファレンスで筆者自身が獲得したことや考えたことなどについては、十分に紙幅を取って紹介できなかった。しかしそのことによって、本稿の情報がかえって読者にとって有意義なものになっていれば、その方が良いとも考えている。カンファレンスでの今回紹介できなかった筆者の体験については、機会があれば稿を改めて紹介したいと考える。

なお、本稿執筆にあたっては、できるだけ慎重に情報収集を行ったつもりである。しかし筆者のバックグラウンドは高等教育ではないため、誤解を含んでいる可能性がないとは言えない。そのような点について、ぜひご指摘を頂きたいと考えている。

文献

- 大谷 尚（2018）「高大接続型選抜を担うアドミッションオフィサー養成プログラムの構築に関する研究」に関する調査報告 2.大学入学者選抜に関する全米大会への参加報告. 名古屋大学大学院教育発達科学研究科附属高大接続研究センター紀要. 2（3）:20-27
- 大谷 尚・依田理恵子（2018）「高大接続型選抜を担うアドミッションオフィサー養成プログラムの構築に関する研究」に関する調査報告 1.アメリカの大学のアドミッション部門とアドミッションズ・オフィサーに関する調査報告. 名古屋大学大学院教育発達科学研究科附属高大接続研究センター紀要. 2（3）:3-19
- 大谷 尚（2019a）I.公開講演会「高大を接続する-高校と大学の教師の役割-」: 1.高校と大学とが対話的・協調的に実施する北米の大学入学者選抜：アドミッションオフィサーとカレッジカウンセラーの職務の調査を通して. 名古屋大学大学院教育発達科学研究科附属高大接続研究センター紀要. 4: 3-30
- 大谷 尚（2019b）「高大接続型選抜を担うアドミッションオフィサー養成プログラムの構築に関する研究」に関する調査報告 II米国の大学進学独立カウンセラー協会の年次会合HECA Conference 2018への参加報告とそれにもとづく米国大学入学者選抜についてのいくつかの検討. 名古屋大学大学院教育発達科学研究科附属高大接続研究センター紀要. 4:60-78

- 大場 淳 (2004) 米国の大学における入学審査職員に求められる能力とその開発. 大学行政管理学会誌. 8: 55-61
- 小原一仁 (2015) 教員養成課程における大学のアーティキュレーション. 高等教育におけるアーティキュレーションに関する調査研究報告書. 高等教育のあり方研究会 高等教育におけるアーティキュレーションに関する調査研究部会. 公益財団法人大学基準協会.
- 河合 久 (2009) 米国のDual Enrollmentによる高等学校教育改革--College Course Taking, a Tool for High School Reform (特集 高等学校教育改革の成果と課題). 国立教育政策研究所紀要. 138.97-86
- 河合 久 (2010) 米国における高大接続プログラムの実態に関する研究 - 単位の取得と活用を中心に -. 平成19-21年度科学研究費補助金 (基盤研究 C) 研究成果報告書
- 川井雄太・三好康夫 (2016) 大学中退予防のための相談促進を目的とした機械学習による悩み事アウェアネスの提案. 日本人口知能学会全国大会. 1-4. 3F3-4
- 川嶋太津夫 (2015) 英国におけるアーティキュレーションについて 高等教育におけるアーティキュレーションに関する調査研究報告書. 高等教育のあり方研究会 高等教育におけるアーティキュレーションに関する調査研究部会. 公益財団法人大学基準協会.
- 金 明秀 (2011) エンrollmentマネジメントの観点から見たファカルティ・ディベロップメントの課題. 関西学院大学高等教育研究. 1: 81-91
- 小林雅之 (2018) 「アメリカにおける学生への経済支援の効果の実証研究の動向」—2000年代の高等教育機会と学業継続への効果検証を中心に—. 東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要. 4. 39-51
- 嶋田 敏行 (2011) 米国のエンrollmentマネジメントとIRについて. 大学評価担当者集会. http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2011/0915/h23-0915_shimada_ppt.pdf/ 金 明秀 (2008) エンrollment・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46: 251-295
- 玉置志のぶ (2011) リテンション戦略の理論と実践例. Between. 4-5月号. 26-27
- 東京未来大学 「教育研究活動等状況」教育研究上の基本組織」 <https://www.tokymirai.ac.jp/info/disclosure/organization.html>
- 福島真司 (2012) 入学前から卒業後まで一貫して私たちの学生を知り抜くために. between. 2-3月号. 8-9
- 福島真司 (2015) 「総合的學生情報データ分析システム」の構築 山形大学におけるエンrollment・マネジメントとインスティテューショナル・リサーチ. 情報管理. 58 (1): 2-11
- 藤原宏司 (2018) FERPAおよび米国大学 における データの収集・管理・活用. 大学評価・IR担当者集会2018第③分科会資料 https://ir.yamagata-u.ac.jp/wordpress/wp-content/uploads/20180822_fujiwara.pdf
- 間篠剛留 (2014) ヴィンセント・ティントのラーニング・コミュニティ論——学生の学問的生活を共同化する試み . 慶應義塾大学大学院社会学研究科紀要: 社会学・心理学・教育学: 人間と社会の探究. 78.31-46
- 山田礼子 (2015) カリフォルニア州における高等教育機関のアーティキュレーション: コミュニ

ティ・カレッジと四年制大学間における学生の編入・転学について．高等教育におけるアーティキュレーションに関する調査研究報告書．高等教育のあり方研究会 高等教育におけるアーティキュレーションに関する調査研究部会．公益財団法人大学基準協会．

Benjamin L. Castleman, Lindsey C. Page, Ashley L. Snowdon (2013) SDP Summer Melt Handbook: A Guide to Investigating and Responding to Summer Melt. Center for Education Policy Research. Harvard University

Carter Coudriet (2018) Top Colleges 2018: The Methodology. Forbs. 23,553 views Aug 21, 2018, 09:40am <https://www.forbes.com/sites/cartercoudriet/2018/08/20/top-colleges-2018-the-methodology/#371f16fa3098>

Don Hossler & Bob Bontrager (2015) Handbook of Strategic Enrollment Management. Jossey-Bass

Sri Ravipati (2017) Using AI Chatbots to Freeze 'Summer Melt' in Higher Ed. Campus Technology. <https://campustechnology.com/articles/2017/03/07/using-ai-chatbots-to-freeze-summer-melt-in-higher-ed.aspx> (2020. 3.14閲覧)