長崎女子短期大学における
エンロールメント・マネジメント体制の構想

武　藤　玲　路

Concept of Enrollment Management System at Nagasaki Women's Junior College

Ryoji MUTO

長崎女子短期大学紀要　第48号　令和４年度　別刷
Reprinted form
Nagasaki Women's Junior College Annual Report of Studies, 48：27－33
2023

長崎女子短期大学における エンロールメント・マネジメント体制の構想

武　藤　玲　路

Concept of Enrollment Management System at Nagasaki Women's Junior College

Ryoji MUTO

キーワード：エンロールメント・マネジメント、教学マネジメント、アセスメントプラン、可視化グラフ

１．問題と目的

著者が長崎女子短期大学のエンロールメント・マネジメント体制を策定するに至った背景・問題と本稿の目的を以下に述べる。

１．１　2040年に向けた高等教育のグランドデザインとは

中央教育審議会（2018）は、「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」の中で、2040年の高等教育が目指すべき人材育成やこれからの予測不可能な時代を生きる人間像として、「普遍的な知識・理解と汎用的技能を文理横断的に身に付けた人材」、「論理的思考力を持って社会を改善していく資質を有する人材」を上げている。

また、学修者本位の教育への転換の必要性を説き、「何を学び、身に付けることができたのか」、「個々人の学修成果の可視化」、「学修者が生涯学び続けられるための多様性と柔軟性のある教育研究体制」の重要性を示している。

１．２　教学マネジメント体制とは

さらに、中央教育審議会（2020）は、「教学マネジメント指針」において、教学マネジメント体制の目的を、「大学がその教育目的を達成するために行う管理運営であり、大学の内部質保証の確立にも密接に関わる重要な営み」と定義している。

そして、これからの予測困難な時代を生き抜く自律的な学修者を育成するためには、「学修者本位の教育への転換が必要であること」を再度示し、特に、「三つの方針を通じた学修目標の具体化」と「授業科目・教育課程の編成・実施」の重要性について説明している。その中で特に、「学生・教員の共通理解の基盤や成績評価の基点として、シラバスに適切な項目を盛り込む必要があること」を強調している。

また、学修成果・教育成果の把握・可視化では、「一人一人の学生が自らの学修成果を自覚し、エビデンスと共に説明できるようにするとともに、DP の見直しを含む教育改善にもつなげてゆくため、複数の情報を組み合わせて多元的に学修成果・教育成果を把握・可視化すること」を唱え、「大学教育の質保証の根幹、学修成果・教育成果の把握・可視化の前提として成績評価の信頼性を確保すること」を提唱している。

さらに、「教学マネジメントを支える基盤として、FD・SD、教学 IR の重要性」も説いている。

１．３　エンロールメント･マネジメント体制とは

船戸（2009）は、「エンロールメント・マネジメントの新たな展開」の中で、「一人の学生が当該大学に興味を持った瞬間から『志願－合格－入学－在学－卒業－同窓』までを一貫してサポートするエンロールメント・マネジメントの理論は、1970年代半ばに当時ボストン・カレッジの入試部

長で、理論物理学者のジョン・マグワイア博士が構築したものである。」と報告した上で、近年、新たにその役割が注目されていることを指摘している。

倉部（2006）は、「エンロールメント・マネジメントとは」において、「学生（受験生、卒業生を含む）は様々な悩みや不安、希望・要望などを抱えている。それを大学としてどのようにサポートできるか徹底して考え、実行に移すのがエンロールメント・マネジメントである。」と述べている。そして、「学生（受験生、卒業生）か抱えている悩みや疑問、要望」を以下のようにリストアップしている（表１）。

また、倉部（2006）は、「なぜ今、エンロール

表１．悩み・疑問・要望リスト（倉部、2006）

〈①入学前〉
やりたいことが見つからない。
進学先が決められない。
学校の様子が分からない。
受験の仕方が分からない。

〈②入学直後〉
住まいが見つからない。
友達ができない。
履修の仕方が分からない。
勉強の仕方が分からない。
資料や情報を探せない。
サークルを選べない。
アルバイトが見つからない。
学費が十分にない。

〈③学期中（序盤）〉
授業で基礎的な問題が解けない。
進路選択が正しかったのかどうか悩んでいる。
学外での活動に興味があるがどうすればいいか分からない。
学内のイベントに関心があるがどう参加すればいいか分からない。
体調が悪い。
自分でイベントを開催したいがどうすればいいか分からない。

〈④学期中（中盤）〉
授業に対して不満がある。
将来やりたいことが見つからない。
進路を考えたいがどうやって情報を集めたらいいか分からない。
日々漠然とした悩みを抱えていて不安だ。
自分の学校にはない授業を受けてみたい。
学業が振るわず進級に不安がある。
夏期休暇を利用して外部のイベントなどに参加したい。
１年間海外留学を体験してみたい。
資格を取って自分に自信をつけたい。
語学を学びたい。

〈⑤学期中（終盤）〉
研究テーマをどう決めればいいのか分からない。
就職活動のやり方が分からない。
企業の情報が探せない。
進学に興味があるがどうすればいいのか分からない。
就職希望先から内定がもらえない。
海外の大学に進学したい。
やりたいことが分からなくなった。
非営利組織で働きたいが情報が見つからない。
単位が足りず卒業が難しい。
卒業できない。

〈⑥卒業後〉
就職先の選択結果に後悔している。
仕事上の能力不足で不安である。
自分にあった転職先を見つけたい。
仕事の後の空いた時間を有効に使いたい。
何かの形で社会に貢献したいが具体的にどうすればいいか分からない。
大学院に通いたいが何を勉強したいか分からない。
仕事と学業の両立が大変で悩んでいる。
資格を取ってキャリアアップを図りたい。
子供の進学先をどうするか迷っている。
親の遺産が入ったが節税対策に困っている。

メント・マネジメントが必要なのか」において、次のような警鐘を鳴らしている。「大学進学率が上昇し、大学全入時代を迎える。進学率が上昇している以上、大学に入ってくる学生達の入学時の学力は低下する。少なからぬ大学が、退学率の上昇という事態を招いている。入学してくれさえすれば安心という前提が、徐々に崩れ始めている。一度入学したら、卒業までその大学に居続けるという前提が通用しなくなる。学生確保という点で入学後も油断できない時代がすぐそこまでやってきている。受験生を増やすための努力は熱心に行うけれど、在学生をサポートするための施策には消極的な傾向にある日本では、特にエンロールメント・マネジメントのための組織整備を行わないと、近い将来に大学の経営が立ちいかなくなるかもしれない。」と述べている。

1．4　本稿の目的

以上のように、これからの高等教育の現場には、「教学マネジメント体制」や「エンロールメント・マネジメント体制」の整備が強く求められている。これについては、資金が潤沢にある大規模な大学であれば、教育システムの開発を専門の業者に依頼して、IR システム（学務システム、学習支援システム等）を発注し、さらに、運用に携わる人員を新たに配置することも可能であると思われる。しかしながら、長崎女子短期大学のような小規模の短期大学では、限られた教育資源の中でステークホルダーに対する一貫した支援体制を新たに整備することは非常に困難である。そのため、独力でエンロールメント・マネジメント体制の構築に取り組む必要がある。

そこで、本稿は、エンロールメント・マネジメント体制の構築に向けた第一段階として、長崎女子短期大学のステークホルダーである「志願者―合格者―入学生―在学生―卒業生―同窓生」に対して、一貫して手厚いサポートをする独自のエンロールメント・マネジメント体制について、全体構想を策定することを目的とした。

2．エンロールメント・マネジメント体制の構想

以下に、エンロールメント・マネジメント体制の PDCA サイクルを、PLAN（計画）・DO（実行）・CHECK（評価）・ACTION（改善）の順に示す。

2．1　「エンロールメント・マネジメント体制」のモデル（P 計画・D 実行の段階）

まず、長崎女子短期大学のステークホルダーに対する支援体制をアセスメントプランにすることで、エンロールメント・マネジメント体制における PDCA サイクルの PLAN（計画）と DO（実行）のプロセスが機能するようにする。これにより、支援の目的と方法が明確になると思う。

エンロールメント・マネジメント体制と教学マネジメント体制の構想は、武藤（2018）が「長崎女子短期大学における学修成果の体系化と規定要因に関する報告」の中で、「学修成果と学生支援の評価指標」の構成図に示している。また、武藤・濵口（2022）は、「長崎女子短期大学におけるアセスメントプランの構想」において、「教学マネジメント体制の構成」、「アセスメントプラン（学修成果の評価レベル別、学修評価のクロス構造、調査種類別）」、「ルーブリックの構成」、「学修成果の算出処理」、「学修成果の可視化指標」、「学修ポートフォリオの構成」の事例を紹介している。

これらの先行事例を踏まえて、従来の学生支援の体制を整理・強化するために、今回新たに策定した「長崎女子短期大学におけるエンロールメント・マネジメント体制のイメージ図」を図 1 に示す。これは、寺裏（2017）が「未来予測から見える私学に残された 4 つの改革の方向性」の中で報告した「ミッション・ビジョン型のエンロールメント・マネジメント」を参考にして策定したものである。この図の中央部には学長と運営委員会、教授会が位置し、学科・コースを含む各部署に意思決定の内容を発信する。また、下部の教務委員会と IR 推進室を中心に、各部署から収集した IR データを可視化して、アセスメント NOTE・BOOK にまとめる。これを学生や教員を含む各

部署にフィードバックすることで、ステークホルダーを一貫してサポートする仕組みの基盤ができるようになる。

2．2　「可視化グラフ」のモデル（C評価の段階）

次に、アセスメントプランの結果を可視化グラフにすることで、エンロールメント・マネジメント体制におけるPDCAサイクルのCHECK（評価）のプロセスが機能するようにする。これにより、結果の分析と解釈の方法が明確になると思う。

以下に、「IRデータの目的別の可視化グラフ一覧表」（表2）を示す。エンロールメント・マネジメント体制におけるIRデータの活用目的には、①学生へのフィードバックによる学習意欲の促進、②保護者へのアピールと説明責任、③高校生へのアピール、④就職先へのアピール、⑤認証評価や支援事業等の根拠資料、が上げられる。これらの目的を達成する方法として、表2の「IRデータの目的別の可視化グラフ一覧表」が考えられる。これは、活用目的別に可視化の方法を分類し、さらに評価項目別にグラフ化する指標とグラフの種類を示した一覧表である。この表で取り扱う可視化の目的は、①休退学の兆候の早期発見、②学修成果の到達度の把握、③学生支援の満足度の把握である。今後は、これらのグラフについて、具体的な作成法と活用法を提案していきたい。

次に、これらの可視化グラフに使用するIRデータの構成を、「エンロールメント・マネジメント体制におけるIRデータの構成図」（図2）に示す。この図の上部は、①休退学の兆候の早期発見を目的として収集するIRデータであり、高校次の健康面の情報と短大での出席状況、面談記録からなっている。中央部は、②学修成果の到達目標の把握を目的としたデータで、入学試験の成績と入学前課題、短大での学業成績、授業評価調査、職業適性検査、卒業後の就職先調査で構成されている。下部は、③学生支援の満足度の把握を目的としたデータで、短大での入学時調査、1年後期調査、卒業時調査、卒業後の卒業生調査からなっている。また、短期大学コンソーシアム九州と大学・短期大学基準協会が実施する同様の調査もIRデータとして収集する構成になっている。

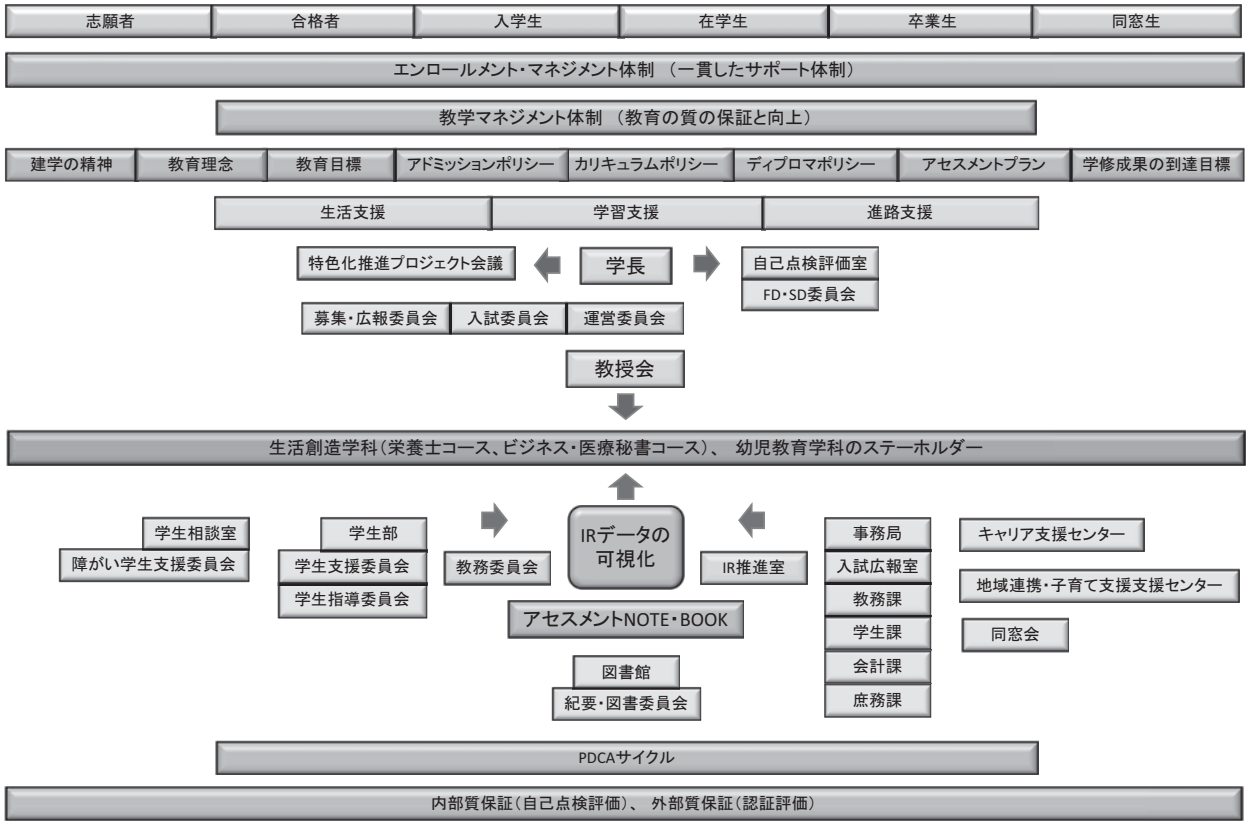

図1．長崎女子短期大学におけるエンロールメント・マネジメント体制のイメージ図

表２．IR データの目的別の可視化グラフ一覧表

	評価項目	グラフ化する指標とグラフの種類
休退学の兆候の早期発見	満足度	満足度×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
	欠席数	欠席数×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
	学習時間（授業外学習）	学習時間×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
	労働時間（バイト／家事）	労働時間×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
	基礎能力（知能＋学力）	基礎学力×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
	基礎能力の経年変化	基礎学力（１年）×基礎学力（２年）→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
学修成果の到達度の把握	学業成績の経年変化	GPA（全４期・総合）→折れ線グラフ（決定係数Ｒ２）
	学業成績の評価分布	成績分布→積み上げ棒グラフ（Ｓ／Ａ／Ｂ／Ｃ／Ｆの割合）
	学修成果のバランス	入学試験、GPA（全４期・総合）→レーダーチャート
	学修成果の経年変化	入学試験、GPA（全４期・総合）→折れ線グラフ（決定係数Ｒ２）
	科目別の成績の比較	科目別の成績→棒グラフ
	科目別の授業評価の比較	科目別の授業評価アンケートの理解度・到達度→棒グラフ
	専門業者の標準化テスト	標準化テストの能力に関する自己評価→積み上げ棒グラフ
	短大の在学生調査	入学時・在学時・卒業時調査の能力に関する自己評価→積み上げ棒
学生支援の満足度の把握	授業科目	「授業」の満足度×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
	資格取得	「資格」の満足度×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
	就職支援	「就職」の満足度×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
	教員との人間関係	「教員」の満足度×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
	職員との人間関係	「職員」の満足度×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
	友人との人間関係	「友人」の満足度×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
	施設・設備	「施設」の満足度×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２）
	総合的な満足度について	「総合」の満足度×GPA→散布図（学籍番号／決定係数Ｒ２） ※「総合」の満足度：本学への入学を後輩に勧めたい度合

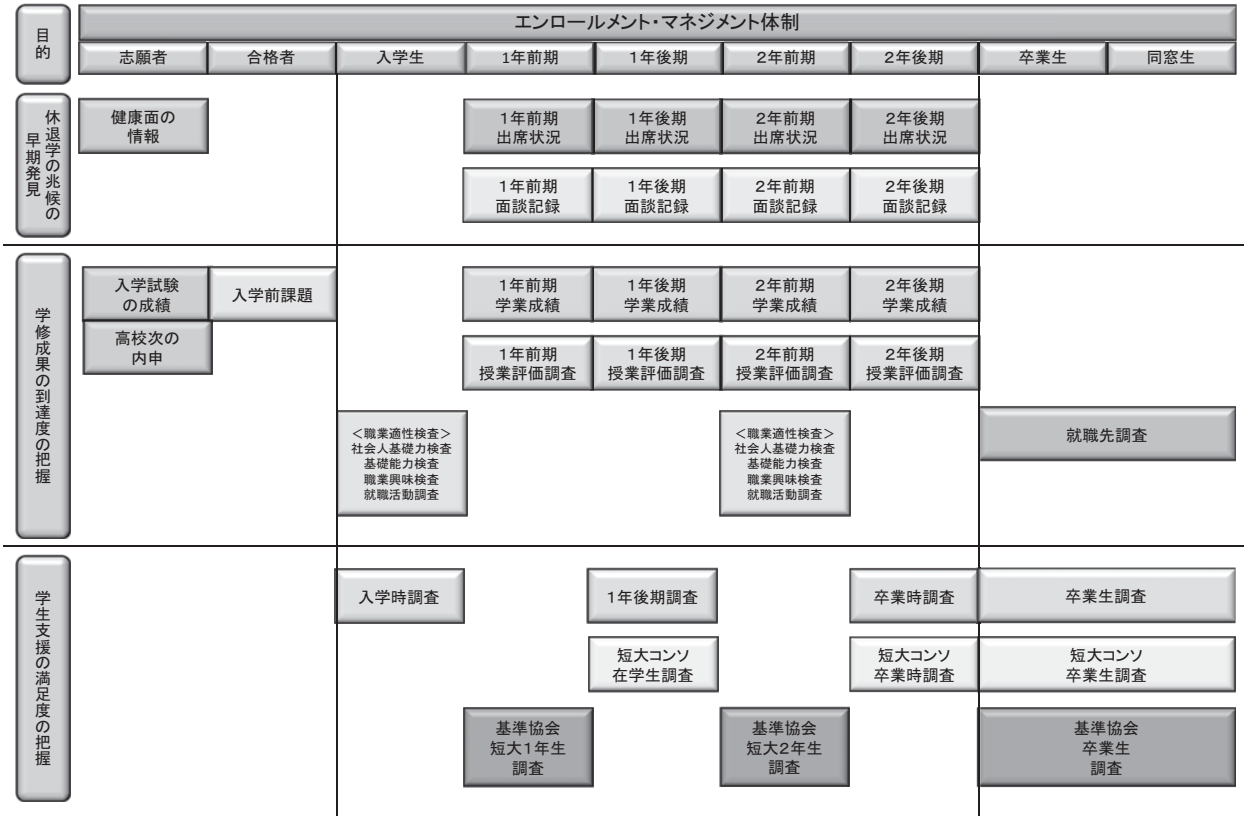

図２．エンロールメント・マネジメント体制における IR データの構成図

なお、各試験の測定能力や各調査の質問項目については、今後十分に検討していきたいと思う。

2．3 「振り返りの手引き」のモデル（A改善のプロセス）

最後に、アセスメントプランの結果をアセスメントNOTEやBOOKにすることで、エンロールメント・マネジメント体制におけるPDCAサイクルのACTION（改善）のプロセスが機能するようにする。これにより、結果の活用と改善の方針が明確になると思う。そして、PDCAサイクルの循環が適切に稼働することが期待できると思う。

以下に、「アセスメントNOTE・BOOKの構成」を表3に示す。これには、学生個人別のアセスメントNOTEと、学科・コースや担当教員別のアセスメントBOOKの2種類があり、いずれも学務システム上でアクセスできることを想定している。学生別のアセスメントNOTEでは、学生が自分の①学修成果、②ポートフォリオ、③個人情報について、検索したり改善点の助言を受けたりすることができる。教員別のアセスメントBOOKでは、教員が①支援の時期別の成果検証、②評価のレベル別の成果検証、③支援の目的別の成果検証、④3つの方針の成果検証について、検索したり改善点の助言を受けたりすることができるようになる。

表3．アセスメントNOTE・BOOKの構成

1．アセスメントNOTEの取扱説明書（学生個人別）
- ①学生の学修成果とアドバイス：学務データ、満足度
- ②学生のポートフォリオとアドバイス：提出物
- ③学生の個人情報とアドバイス：面談内容、生活状況

2．アセスメントBOOKの取扱説明書（担当教員別）
- ①支援の時期別の成果検証と改善点
  - a）志願者、b）合格者、c）入学生、
  - d）在学生、e）卒業生、f）同窓生
- ②評価のレベル別の成果検証と改善点
  - a）科目レベル
  - b）学科・コースレベル
  - c）短大レベル
- ③支援の目的別の成果検証と改善点
  - a）休退学の兆候の早期発見
  - b）学修成果の到達度の向上
  - c）学生支援の満足度の充実
- ④3つの方針の成果検証と改善点
  - a）アドミッション・ポリシー（AP）
  - b）カリキュラム・ポリシー（CP）
  - c）ディプロマ・ポリシー（DP）

以上が、長崎女子短期大学におけるエンロールメント・マネジメント体制の将来構想である。

3．今後の課題と展望

本稿は、エンロールメント・マネジメント体制の構築に向けた第一段階として、長崎女子短期大学のステークホルダーである「志願者－合格者－入学生－在学生－卒業生－同窓生」に対して、一貫して手厚いサポートをするエンロールメント・マネジメント体制について、全体構想を策定することを目的とした。今回の構想には、まだまだ実現が困難で検討が不十分な点を多く含んでいるが、志願者から同窓生までを一貫してサポートするというエンロールメント・マネジメントの趣旨や精神を表現することはできたと思う。

今後の課題としては、IRデータの収集・可視化、評価基準の確立、結果の活用、学務システムへの導入が考えられるが、学内での各種委員会やFD・SD研修会において、継続的に検討を重ねて、学生が安心して伸び伸びと学習できるようなエンロールメント・マネジメント体制を構築していきたいと思う。

参考資料

1）船戸高樹：エンロールメント・マネジメントの新たな展開　学生の満足度を高めるチャレンジ，アルカディア学報366，日本私立大学協会，(2009)
2）倉部史記：Enrollment Managementのススメ(1)エンロールメント・マネジメントとは，大学と教育の「いま」を読み解く，(2006)
3）倉部史記：Enrollment Managementのススメ(2)なぜ今、エンロールメント・マネジメントが必要なのか，大学と教育の「いま」を読み解く，(2006)
4）武藤玲路；長崎女子短期大学における学修成果の体系化と規定要因に関する報告，短期大学コンソーシアム九州紀要8，35～43（2018）
5）武藤玲路・濵口なぎさ；長崎女子短期大学における

アセスメントプランの構想，長崎女子短期大学紀要47，128～137（2022）
6）寺裏誠司；未来予測から見える「私学に残された４つの改革の方向性」～ミッション・ビジョン型のエンロールメント・マネジメント～、私学経営504、(2017)
7）中央教育審議会：教育目標・内容と学習・指導方法、学習評価の在り方に関する補足資料，教育課程企画特別部会資料，（2015）
8）中央教育審議会：2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申），中教審第211号，（2018）
9）中央教育審議会大学分科会：教学マネジメント指針，（2020）