

米国大学における教育の質保証の取り組みと 業務研修の報告

後藤 裕子 (APUアカデミック・
オフィス課長補佐)

はじめに

本報告は、大学行政研究・研修センターの2010年度「大学アドミニストレータ養成プログラム」の政策立案論文の審査の結果を受けて派遣された、1年間の米国研修の報告である。

報告に入る前に1年間の米国研修に派遣いただいた、立命館アジア太平洋大学（APU）アカデミック・オフィスおよび教学部の皆様にご心よりお礼を申し上げます。

報告書は、まず研修の目標とその概要を述べる。次に米国大学でのプログラムや科目の受講（履修）の学習経験を「教育の質保証」という観点から整理して紹介する。ここで紹介する教員の授業方法を含む私の学習経験から感じた事や学んだ点が、米国研修の最大の収穫であった。三つ目に、米国大学での業務経験からの教訓を整理し、最後に研修で得られた知見を紹介する。これらの整理や知見が今後、学園や職員業務の参考になれば幸いである。

I. 海外研修の目標と概要

1. 海外研修の目標

(1) APUのさらなる国際化に寄与する英語力の養成

APUが、海外とのネットワークをさらに強化したり、国際的な高等教育の潮流を理解したりする際、高度な英語力は欠かせないものである。

(2) 異文化理解とコミュニケーション力の向上

米国大学での就業体験や学修経験を通じて、多文化・多国籍の中で協働することに慣れ、交渉力・調整力を習得する。また、自らが留学生の立場となる経験によって、留学生の微妙な不安や悩み、問題に気づき、学びをより

効果的に支援する仕組みや仕掛けを検討できるようにする。

(3) 米国大学の教養教育の理解

文部科学省の「世界展開力強化事業」の一環として、教養教育の評価の高い米国の協定大学（セント・エドワーズ大学）とのパートナーシップでスタートする①APU入学予定者向け教育プログラム「ACCESS」と、②APU学生向け教養教育プログラム「グローバル・コミュニケーション・プログラム」の企画・運営に携わることにより、長い伝統を持つ米国の教養教育について理解を深める。

中央教育審議会の答申における「学士力」の指針や、経団連が定めた「社会人基礎力」を見ると、汎用性の高い基礎的な能力の養成が学部教育に求められており、その養成には教養教育が大きな役割を果たすと期待されている。APUの教学改革の基本課題の一つにも「幅広いリベラルアーツ教育の強化・充実」が挙げられており、その強化・充実の一翼を担う当プログラムの成功に貢献し、次年度以降の安定運用に乘せられるよう努める。

また、プログラムに参加するAPU学生の学修および現地での学生生活をサポートし、学生が達成感と自信を持ってプログラムを修了できることを目指すだけでなく、引き続き上位レベルの国際交流プログラム（言語イマージョン、フィールドスタディ、プロジェクト研究、交換留学や共同学位プログラムなど）へ進み、APUのグローバル人材の育成モデルとして成長するよう支援を行う。

2. 研修の概要（日程、内容、場所）

期間	内容	場所
2012年1月～2月	英語研修	ペンシルバニア大学 (UPENN)
2月～8月	①学部正規生としての授業履修 ②世界展開力事業 現地運営業務 ・ACCESS（入学前英語研修）3月 ・GCP（教養教育留学プログラム）6～7月	セント・エドワーズ大学 (SEU)
4月中旬（1週間）	International Network of Universities (INU) シャドウイング研修	ジェームス・マディソン大学 (JMU)
5月末（1週間）	NAFSA 年次総会参加	ヒューストン市
8月～12月	①英語研修 ②国際部での異文化交流イベント支援	ミネソタ大学(UM)

※各大学の概要は最終頁を参照のこと

II. 米国大学における、教育の質保証の取り組みの紹介

研修目標「(3) 米国大学の教養教育の理解」の達成にあたっては、当初想定していた SEU での学びだけでなく、各大学での多様な学習経験が、米国の教育システムや教育環境に対する私の知見を広げ、考察を深めてくれるものであった。

この章では、各大学で受講（履修）したクラスの授業方法や、学習者の育成方法の紹介を通じて、教育の質保証の観点から、学生が「自ら学ぶ」仕組みを整理する。次に、研修の成果を受けて APU における今後の課題を、私の業務上のものと APU のものについて、一般的なものであるが挙げることにする。

1. 授業上の工夫について

(1) University of Pennsylvania (UPENN) …語学科目における ICT を利用した「自ら学ぶ」学習支援の工夫
英語力の向上は海外研修の全活動がそれにあたるが、UPENN ではその手始めとして7週間の「English Language Program」を受講した。具体的には、大学進学を想定したアカデミック系の「Academic Skills for TOEFL ibt」と「Listening to Lectures」の2科目と、ビ

ジネス現場を想定したビジネス系の「Professional Writings」と「Speaking in the Working World」の2科目、計4科目を受講した。

このプログラムにおける学生が「自ら学ぶ」仕組みは、科目の学ぶべき事柄の性格によって濃淡はあるが、いずれの科目も予習時と授業時での学習内容の定着、課題（復習）による学んだことの活用、テストによる学んだことの確認という3つの仕組みの循環で構成されていると概括できる。

学生はこれらの仕組みを辿ることで学びを重ねていくのだが、各フェーズで適宜、教員からのフィードバックが挟まれることにより、上記の定着・活用・確認のサイクルがより実効性のあるものとなっている。また、APU 同様、学習サイクルを構築する中で、ブラックボード（Web ブラウザを利用した教育支援システム）が活用されていた。以下にサイクルの一例を示す。

TOFEL の試験の特徴や解法を学習する「Academic Skills for TOEFL ibt」では、ブラックボード上で練習問題やボキャブラリー・ビルディングが予習として課され、授業内で解説が行われた。ここで定着した力を活用すべく、小テストが毎回実施され、到達度も確認できるようになっている。

学部授業の履修のための準備科目で、アカデミック・ヒアリング力と授業のノートテーキング力を養成する「Listening to Lectures」では、15分のレクチャーをブラックボード上で聴いたのち、その内容についての小テストがあったり、ノートテイクしたものを提出したりして、到達度が評価された。予復習の学習リソースとして、いくつもの20分程度のモデル講義がリスニング課題としてブラックボードにアップされており、毎週、講義の試聴数とサマリーの提出が求められた。また、UPENN の学部正課科目とも連動し、実際の授業見学が許されており、そこで自分がとったノートを成果物として提出することも求められた。

ビジネス現場に必要なメールや手紙の書き方や、調査報告書の書き方などを学ぶ「Professional Writings」では毎週、クレームレターやその対応文などの課題が与えられ、「週の前半にドラフトの提出→先生からのフィードバック→後半に最終稿の提出→先生の採点」という週の学習サイクルによって学習が進行し、単元が終わるたびに到達度テストが行われた。

経済誌「*Economics*」の記事を題材に、ビジネスでの譲歩や提案など場面ごとの英語表現を学ぶ「Speaking in the Working World」では、毎週末に課題が出され、回答をブラックボードに音声入力し、それを先生が採点した。

このような学生が「自ら学ぶ」仕組みは、① English Language Programs という語学プログラムであり到達目標の設定（評価のためのルーブリックや To Do リスト）や到達度の客観評価（TOEFL ibt 等）が明確である、② クラス規模が 15 名から 18 名の少人数であり、教員からのフィードバックが丁寧に行え、双方向性が担保されている、③ 自学自習のための学習リソースが十分に用意されている、④ ICT（ブラックボード）が効果的に活用されている、という条件によって可能となっていると考えられる。

特に、「自ら学ぶ」仕組みが有効に働いていると感じたのは、「Listening to Lectures」の授業であり、学部正課授業の見学とブラックボードが先生の授業設計によって有機的に連携していた。学生が実際の学部授業を受講し、とったノートを先生に提出して、先生のフィードバックから自らに不足している力を自覚する。自分は何が分かっていないのかを理解した上で、その後、ブラックボード上のモデル講義で繰り返し練習する。このことから、「自ら学ぶ」という姿勢を育むには、「自分の分からない点を明確にする」「何を学ぶべきか、学習目的を自覚する」ための支援が必要であり、学習サイクルの実効化には、先生の確かな指導力が核になっていると感じた。

(2) St. Edward's University (SEU) …学習サイクルを重視した授業設計と、少人数教育による手厚い指導

SEU では春学期第 2 タームから夏学期第 2 タームまでの半年間滞在し、正規生として学部科目を中心に履修した。

SEU は教養教育大学としての評価が高く、他の米国の多くのリベラルアーツ大学がそうであるように、その特徴として高い ST 比が挙げられる。SEU の ST 比は平均 14 : 1 であり、私が履修した授業の中には、履修者が僅か 5 名のクラスもあった。この恵まれた ST 比を財政的に支えるのは学生の授業料であり、SEU の学部年間授業料は APU の 2.5 倍以上にのぼる。

UPENN での少人数授業は、語学プログラムという性格もあって、同じく少人数制を採っている APU の言語科目の授業手法と類推できるものが多かった。しかし、

SEU で一般科目における少人数授業を目の当たりにし、ST 比の大小はもちろんだが、むしろ「授業設計」（コースデザイン）の APU との違い、重要さを痛感した。以下に例としていくつかの授業の様子を紹介する。

①学習内容を定着させるための学習サイクル、授業設計の例

- a. シラバス：シラバスは、授業を受けるための教員と生徒の契約書と例えられることもあるが、まさに SEU でのシラバスは契約社会アメリカを体現しているかの様に、授業に関わる全ての情報が事細かに盛り込まれているものが多かった。記載項目を挙げると、授業概要、到達目標、使用テキスト、評価方法、出席ルール、毎回の授業内容と宿題等であり、それらの項目は APU と共通するが、先生の責任、学生の責任、授業態度、授業参加（発言重視）、レポートの体裁、レポートの評価基準なども細かく書かれていた。シラバスで学生は自分に何が期待されているのか、どのような評価基準、評価要素で成績が付けられるのかを明確に理解できるようになっている。
- b. 予習：テキストの精読（各科目 100 ページ前後。法律は 150 ページを超える。）テキスト以外の資料は PDF でブラックボードにアップされ、各自でアクセスして読んでくるものとされている。
- c. 授業：パワーポイントで要点を提示しながら授業が進行する。授業終了後、パワーポイントをブラックボードにアップする先生もいる。なお、レポートの指示内容や配布資料はほぼ電子化されたペーパーレスな学習環境であり、印刷機がフル稼働している APU とは対照的である。
- d. 到達度チェック：
 - ・心理の授業では、授業終了後に多肢選択式のテスト 20 問（制限時間 20 分）がブラックボード上にアップされ、学生は 48 時間以内にテストを受験する

よう課せられている。

- ・文学の授業では、授業終了後48時間以内に、ブラックボードのディスカッション機能を利用して、学生が授業の感想・質問を800ワード程度でコメントすることが課せられている。感想、質問のディスカッションを通じて、自分は何を獲得したのか、学んだのかを意識的にリフレクションさせている。
- ・美術の授業では、ブラックボード上に多肢選択の問題がWord形式で掲載され、学生はダウンロードして回答する。回答は先生へメールまたは次回の授業で提出し、先生が採点して到達度をチェックすることになる。

e. レポート： 毎回の授業時に、レポート課題について説明があり、どの授業も毎週授業終了後2～3日以内にレポートをブラックボード上へ提出する。レポートの分量はA4で平均4枚であり、ブラックボードの機能に剽窃チェックが備わっており、剽窃はそこでチェックされる。しかし、文学の先生はその機能を使わず、APUでも一部導入されている「turn-in」というソフトをブラックボード上に組み込み、ここにレポートを提出させている。先生によると、こちらの方が剽窃チェックが短時間に終わるとの事であった。毎週のレポートは次の授業日までに詳細なフィードバックも含めて返却される。先生はWordのコメント機能を利用し、評価すべきところ、学生の考察が足りないところを詳細に書き込んで学生へ返却する。

このように、予習から復習への1週間の学習サイクルが教員と学生の双方向で進められ、学生は半ば強制的に学習内容を事前に把握し（予習）、授業で自己の考えを展開し、課題で振り返る・纏める（復習）、という一連のサイクルに組み入れられる。このような授業設計が、米国の大学教育の質保証を支えている一つの柱だと感じた。

②学習時間の伸長を支える授業設計と教える側の人的資源

i) 学習支援体制-ライティング・センターと図書館

上述の通り、各科目では予習（大量のテキスト精読）・授業・到達度チェック（オンラインテスト）・宿題（レポート）のサイクルが1週間で回る授業として設計されているため、学生も毎日の学習習慣が定着している。さらに学習習慣の定着にあたっては、次のように授業外の学習支援体制が充実している事が挙げられる。

一つはライティングセンターである。授業では毎回レポートが課せられるので、私はレポートでの文法や言い回し、構成などのチェックのため毎回ライティングセンターを活用した。ライティングセンターはレポート以外にもプレゼンテーション用のパワーポイント、奨学金申請用のエッセイ、就職活動のレジュメ、カバーレターなども指導している。学生はここでの点検や指導によりこれらの文章力を磨いている。ライティングセンターには10名の教員（School of Humanities 所属）が勤務し、週4コマの持ち時間のうち1コマ以上をセンターで勤務する契約となっている。二つ目は図書館である。図書館は深夜1時まで開館（試験期間は深夜2時まで）し、多くの学生が閉館時間まで勉強している。

図書館もそうだが、ライティングセンターもブラックボードもそれぞれが学生の「学ぶ」仕組み・仕掛けに有機的に関係づけられて、自学自習の環境を合理的、効率的に手厚く整えている。他の訪問大学での知見も踏まえ、これは米国の大学の特徴の一つと言える。日本の大学においてもラーニング・コモンズなどの整備がすすんでいるが、その整備や拡充は学生の学習実態や教室での「学ばせる」仕組みと有機的に関係づけて検討する必要がある。

ii) 予習と出席点-授業中の発言

学部生の授業以外の学習時間の日米比較については、2012年4月に行われた「国家戦略会議（第3回会議）」の文部科学省提出資料にあるとおり、米国の学生の約60%が1週間につき11～15時間勉強しているのに対し、日本は約60%が1週間につき1～5時間の学習時間である。このような学習時間の差は、教員の授業設計や教える側の人的資源の差に起因するのではないかと感じている。

授業設計の点でSEUの授業を例に挙げると、先生が大量の予習を課すものの、予習してきたかどうかを学生に確認しない。授業内で学生自らが積極的に発言し、問

題提起をし、他の学生や先生とディスカッションして考えを豊富化する。この積極的な学習姿勢、授業運営への貢献によって初めて、その学生は「予習をしてきている」と先生に判断される。予習は「知識の暗記」ではなく、得られた知識を分析・批評し、いかに自分の問題意識に昇華できるかということが問われている。授業の出席点は発言によって加点され、単に出席しているだけで発言しないことは、出席していない、予習していないことと同等とみなされた。

出席点について私が経験したことを紹介すると、心理の授業では出席点の中間評価がブラックボードにアップされた。先生からメールで「発言していない人は出席とみなさないで後半は発言するように」と通達された。私の中間出席点は毎回出席しているのに満点ではない。確かにグループディスカッションは発言していたが、全体の授業の中では他の学生の発言に圧倒されて発言していなかった。翌週から1回は発言することを自分に課した。

また、英文学の授業でも授業での発言について、先生がプレッシャーを与えることがあった。ある日、予習として課された10作品のうち、授業中に発言が少ない作品があった。すると先生は「誰も発言しないと、皆がちゃんと理解してきたかどうか、先生は分からない。学生の理解を把握するために、今後は毎回小テストをすることも考慮に入れなければならない。テストは皆も嫌でしょう？それなら発言しなさい！」と檄を飛ばした。翌週から皆が積極的に発言し始めたのは言うまでもない。

iii) 教員の手厚い指導

米国の大学教育の質保証を支えているもう一つの柱として、学生の学びを支援する側の人的資源の問題についても触れたい。SEUの例から、なぜ米国の学生が長時間勉強するかと言うと、それだけ先生が教育に手間をかけているから・指導をしているからである。つまり、学生の授業以外の学習時間と、先生の授業以外の指導時間は比例すると言えるのではないか。

SEUでの例を挙げると、先生の教育にかける手間、例えば、一人ひとりのレポートを丁寧に添削したり、毎回の小テストで知識の定着を測定したりという手間が、学生の学修時間の伸長を支えていると考える。米国と日本の学生の学習時間を比較する際に慎重にならなければならないのは、学生の予復習の時間伸長だけが議論の中心になり、闇雲にアメリカの学生の学修時間を意識して、

予習として大量のリーディングアサインメントを与えたり、復習としてレポートを課したりすることである。しかし、今回の私の経験から、学生の頑張りに対して、教える側のフィードバックが浅ければ、学生の学習動機や授業への緊張感は下がり、学修時間の伸長は形骸化すると懸念する。

iv) 日本での工夫-TAによる予習～授業～復習の学習サイクルの支援補助

日本の大学ではAPUも含め、教える側の人的資源の状況から、毎回多くの予復習を課し、学生へフィードバックする余裕は先生方にはないと思われる。結果として、ST比の違い（前述の文部科学省では米国と日本のST比の差は3.5倍）が学習時間の差、ひいては日米の学生の学びの質の差の要因の一つと考えられる。

学びの質の差は具体的に何かと言うと、学習習慣の定着、各科目の知識の獲得、そして考える力ではないか。特に考える力は一朝一夕に獲得できるものではなく、毎回の授業で鍛えられることで身に付くものであり、自分なりに理論を展開し、論理の引き出しを多く持つ機会が日常的に設けられることが、アメリカの大学教育の一つの特色だと思う。

APUとSEUに見られる学びの質の差、ST比の差を是正するために、APUではTA（ティーチング・アシスタント）を活用した予習～授業～復習の学習サイクルの支援が現実的に思えた。SEUとAPUの授業料比はおおよそ2.5:1であり、APUの現在の予算でSEU同様のST比を実現することは不可能である。一方、学生は教育の対象者であり、学びの主体者でもあるが、加えて、大学における教育資源にもなり得る。APU学生の知識、感性、エネルギーを教育システムやプログラムにどう取り込むか、この開発が重要であるように思う。学生を取り込めば、それが一つの教育資源になるとともに、学生にとってもアクティブ・ラーニングとして学び、成長の場となると期待できる。

③米国における教養教育とは-SEUのスタディ・スキルの習得から

SEUはリベラルアーツ教育に定評のある大学であり、SEUで学んでみて、「リベラルアーツ=教養教育（基礎教育・一般教養・学際的な学問）」という日本の解釈が必ずしもアメリカのリベラルアーツ教育全体を示していない気がしている。

SEUは1回生入学の時点で7割以上が主専攻（メジャー）を決めて入学していると国際部の職員から伺っており、リベラルアーツ教育というのは、単に教養に偏っている訳ではなく、教養教育で学んだものを専門で応用する力も含め、着実な専門性と広い教養の両方を指すのだと考えを新たにしました。

つまりリベラルアーツ教育は少人数教育を特色としたスタディ・スキル（正確な基礎知識、抽象的思考を引き出す分析力、多様な視点で物事を見る感性、論理を多彩に展開できる思考の奥深さ）の獲得であると共に、それを生かした深い専門性の発揮を訓練する場、という印象を受けた。

スタディ・スキルに関して、SEUでは基礎を固める意味で、「型にはめる」という授業がさまざまな科目で行われていた。例えば「Presentational Speaking」は、初年次の導入科目であり、スタディ・スキルの一つとしてパブリックスピーチの技法の習得を目指している。先生によるとSEUでは各授業を通じて少なくとも卒業までに40回のプレゼンテーションが必要で、そのためにこの科目を初年次の必須科目として置いているとのことであった。

先生へのインタビューで驚いたことは、米国人もスピーチが嫌いとのことであった。私は個人的に米国人はパーティ好きで大人数の前でも臆さずジョークを交えて上手にスピーチするとのイメージがあった。しかし、米国人の苦手なものベストワンに「パブリックスピーチ」が挙げられている調査もあるとのことであった。

さらに、パブリックスピーチの熟達に単にSEUでのこの科目の単位取得にとどまらず、社会に出たのちにビジネスの現場や社会での活躍にも役立つロングライフスキルとして位置づけられているとのことであった。ロングライフスキルに関して、SEUはリベラルアーツ大学として学生が実社会で生きる、使えるコンピテンシーを4年間でどう涵養させるかという観点から、総合的にカリキュラムが練られている印象を持った。例えばいくつかの専攻では、卒業要件に卒論とともにインターンシップが課せられている。夏semesterにおける学部レベルの全開講クラスのうち、約2割が国内外のインターンシップである。

さて「Presentational Speaking」のパブリックスピーチについてだが、この授業のトピックの選定が科学分野に指定されていて、「難解なことを人にわかりやすく話

し伝える力」を育成することがシラバスに目標として書かれている。授業では4回課されるスピーチ課題を通じて、スピーチの様々な形態を学ぶだけでなく、「わかりづらい情報を自分がどう解釈・消化し、他人へわかりやすく伝えるか」という能力を、スピーチの定型パターンを繰り返し学ばせることによって鍛えている。そこでは、プレゼンテーションをどういうフローで行うか、どんなVisual Aidsを使うのか、どんなアイコンタクトと身振り、手振りを使うのかなどを事細かに教え、学生はそれに従ってプレゼンテーションを行い、習熟するようになっている。

パターンを繰り返し訓練する（型にはめる）ということは、後述するInternational Network of University (INU)のシャドウイングプログラムでインタビューしたアドバイジング部門のディレクターの「入学の時点で義務化して学生を育て上げることが必要である」との話とも符合している。SEUは前述の通り学習サイクルの定着が徹底しており、基礎的な内容を小テストやレポート等で繰り返し確認していくことはスピーチ以外の少人数授業でも強化され、これが基礎学力の土台となっている。

徹底的にパターンを繰り返し訓練する、型にはめることによって、これらが基本的な能力、汎用的な能力となり、これらの能力を礎に深い専門学力を持った大卒（大学院卒）の人材によって米国の「強さ」やイノベーション力が担われているように思われた。

パブリックスピーチの授業を通じて私が重要であると考えたことは、創造性の涵養の入り口には模倣があり型稽古があり、米国の教養教育がこのことを示しているということであった。個別の事例を一般化、普遍化しすぎているかもしれないが、初年次教育、低回生教育、教養教育の一つの重要な焦点がここにあると、自分の履修から自分なりに確信することができた。これは今回の海外研修の大きな収穫である。

2. 「良き学習者」を育成する取り組み

「1」では「教育の質保証」における教える側からの工夫を紹介してきたが、この項では、学習者の側には何が求められるのか、学生を「良き学習者」に育てるための取り組みについて事例を紹介する。

(1) St. Edward's University…望まれる学生像とスタディスキルの間の溝を埋める

上述の通り、SEUの授業は少人数制の下、各先生方がとても細やかに授業を設計しており、学生との双方向性が担保されていた。しかし、一つの授業だけは、ブラックボードを使わず、市販の補助教材のパワーポイントのみを使用した授業進行で、非常勤である先生がテキスト講読を中心に授業を行っていた。また、シラバスもシンプルで、レポートも返却されないため、自分が何を目指すのか、目標や現在の到達点も分からず、何が求められているのか理解できずにいた。また、先生の英語が独特な発声であり、他の先生の授業やクラスの学生との交流を通じてテキサスの訛りと言うものに慣れてきたと思っていた私には、より一層の英語力の鍛錬を求められるものであった。この科目が社会人向けの生涯教育的な位置付けで、正規生が減多に履修しない事、また、私のような留学生の履修は過去になかった事から、先生も私のようなケースをどう扱うか、どう評価するのか、期末試験を前に教務課に問い合わせをして初めて合点がいくという状況であった。

この体験は多文化環境で働くAPU職員として、私に貴重な気付きをもたらした。

SEUは、アメリカで教育を受けたアメリカ人の先生が大半だが、APUの教員の約半数は23カ国から集った教員であり、教授方法・英語の訛りもSEU以上に多様だと推測される。その多様さにきちんと適応して、成果を上げているAPU学生の努力を伺い知ることが出来た。

一方、その社会・文化で期待されていることを理解や納得しきれずに、授業についていけなかったり、試験がうまくいかなかったりして、評価を不本意に感じているAPU学生もいるのだと、改めて気付かされた。単純に言葉だけの問題でなく、APUで期待される学習者像と、自分の身に付いているスタディ・スキルの間の溝をどう埋めて行くのか、80カ国以上から学生が集うAPUで、各学生の成長曲線は多様である。

現在、APUでは初年次教育を通じて、APUで求められるスタディ・スキルの獲得、APUで期待される学生像の理解を目指している。初年次は高校から大学への接続と言う点で重要なことは理解していたが、APU固有の学習文化、キャンパス文化への適合と言う点も初年次の大きなウェイトを占めており、そのAPU固有の部分の指導を上回生での学びを見据えて充実させることが、

APUの学生の成長に欠かせないのではないかと思う。低回生では自分の言語基準に分かれて授業を受けていても、回生が上がるにつれて指導を受ける先生の多様性、共に学ぶ学生の多様性は広がる。そこで学生が多様性を受け入れ、十分な学習パフォーマンスを発揮するためにも、初年次教育の発展は今後もAPU教学にとって重要な役割を果たすように思われる。

(2) University of Minnesota (UM) …自分の学習者としての強みを自覚する

UMではMinnesota English Language Program (MELP)にて、英語研修を行った。MELPで履修した科目の一つである「Academic Skills」は、米国の大学に対する知見を深めるだけでなく、学生の大学生活における成功に寄与する授業があった。具体的には自分の「学習者」としての特徴を知ることにも重点を置いた授業であり、学生が自分の学習スタイルと秀でた知能分野を把握し、参考となるアドバイスを得て、大学生生活の成功の青写真を描く機会となるものであった。

まず、学習スタイルの把握には、「VARKモデル」と呼ばれる自己分析方法が用いられる。「V」は「Visual」つまり視覚を通じて学ぶのが得意な学生、「A」は「Aural/Auditory」の略で、聞いたり話したりして音声から情報を得て理解するタイプ、「R」は「Reading/Writing」で読み書きしながら学習を深めるタイプ、「K」は「Kinesthetic」、つまり実際に自分が体を動かしてみ、その経験から学びの示唆を得るタイプである。

一方、自分の向き・不向きの知能分野 (Intelligence) を測定するには、ハーバード大学の認知教育学者ガードナー博士が成人教育のために開発した「Mind and Multiple Intelligences」の手法が用いられる。知能分野は「言語的感性」「音楽的感性」「内向性」「空間 (思考)」「自然 (志向)」「社交性」「論理的思考力・数理的思考力」「運動感覚」の8分野に分けられ、どの分野が自分の得意・不得意であるか、56問の設問に答えることで分析される。

SEUの項目でも述べたが、留学先大学における学習の成功は、単純に言葉だけの問題でなく、その大学で「期待される学習者像」と、自分の身に付いているスタディ・スキル (または学習習慣) の間の溝を埋める努力も必要となる。その際に、自分の学習者としての特徴を知っておくのは重要だと思った。この2つの分析方法の結果が

絶対的と言う訳ではないが、自分の良さ・自分の強みを
知って、それを学習に活かすことは、APUの学生にも
有効であるように思える。

（3）James Madison University (JMU) …「義務」と いう言葉が持つ学生へのインパクト

国際大学間コンソーシアム「INU (International
Network of University)」のシャドウイング研修として、
JMUの幾つかの部署で職場訪問を行った。中でも印象
に残っているのは、アドバイジング部門のディレクター
が「入学の時点で義務化して学生を育ててあげることが
必要。任意にすると、重要ではないというメッセージを
大学が暗に学生へ発していることになる。」と発言され
ていたことである。これはアメリカの初年次生のみなら
ず、受験から解放された日本の初年次生にとっても同じ
ことが言える。

JMUでは一般のアカデミック・アドバイジング部門
とは別に、1回生のアカデミック・アドバイジングに特
化した部署「Career and Academic Planning」を設置し
ている。主な目的はリテンション率の向上にあり、1回
生固有の問題（高校から大学への移行等）を効果的かつ
効率的に対応し、大学生活を成功に導く文化を学内に醸
成する役割を担っている。1回生は全員にアドバイザー
が配され、入学前のキャンパス訪問日から個別面談が開
始される。これは、入学前に大学が学生へ積極的にアプ
ローチするのは、最初が肝心だと思っているためである。
JMUの方針として、大学は学生が成功のトラックへ乗
るよう、最初に導いておかねばならない。「Requisite」
「Mandatory」といった義務的なワードを使って学生に
明示しなければ、学生は緩んでしまい、誰を頼ってよ
いか分からずにスタートに失敗してしまう。

訪問した各オフィスで多く聞かれたキーワードは
「Students' Success」であった。学生が入学後に順調な
学生生活をスタートできるよう、初年次の段階で手厚い
支援が行われている。ここまでJMUが1回生の成功、
リテンション率に拘るのは、州立大学という設置形態が
一つの理由でもある。

初年次教育の充実には日本でも盛んだが、その導入動機
は日米で異なるように思える。日本は大学全入時代を背
景に、新たな学生層を大学教育へ適応させる取り組みが
行われている。一方、アメリカの初年次もちろん、大
学教育への適応を支援するものではあるが、その背景に

は高等教育への公共投資の減少もあるのではないかと。

アメリカや日本を始め、政府が公的資金による大学支
援を行う際には、投資効果のある大学へ重点的に支援を
行っている。特にアメリカでは、大学教育の質の維持・
向上のため、各大学の教育実績に基づき予算配分を行う
州が増加の傾向にあった。これは、州政府が州立大学を
対象に行った、個別大学の実績評価と予算配分を連動さ
せた大学政策である。実績評価の対象は教育活動であり、
その成果を測る尺度として、学生のリテンション率や卒
業率、大学教員の授業負担、学生の満足度などが使われ
ている。

JMUが学習支援を充実させ、1回生のリテンション率
の高さ（91%）と4年間の卒業率の高さ（67%）とい
う成果を挙げている一つの背景には、州政府からの財政支
援を得る意図も戦略的に含まれていると思われる。JMU
のリテンション率と卒業率はU.S.News社の「2012 Best
Colleges」においても高い評価を得ている項目である。

JMUでは様々な1回生支援策、支援組織が充実して
おり、初年次の段階で大学が一定の強制力を持ち、4年
間の大学教育に耐えうる学生へと変容させることが学費
に対するアカウントビリティという信念が、あちこちで
体現されていた。

APUでも2011年度の教学改革では初年次支援の重要
性を打ち出しており、アカデミック・アドバイジングや
ライティングセンターなどの学習支援制度の新設、初年
次教育のさらなる改善が目指されている。1年目の基礎
をしっかりと固め、その後は自立歩行させるJMUの学生
へのアプローチは、APUの教学改革の方向性と相通ず
る印象を受けた。

3. APUにおける今後の課題

（1）私の業務上の課題

APUは2012年度、文部科学省グローバル人材育成事
業に採択され、その事業の一環として、2013年度から「ミ
ネソタ大学と連携した新任教員FDプログラム」を実施
し、私はその担当をしている。

このプログラムは、多文化環境におけるファカルティ・
トレーニングの実践に定評の有るミネソタ大学と連携
し、ミネソタ大学で行われているトレーニング手法を
APU教員に対して提供いただくものである。プログラ
ムは主に日本人の新任教員を対象とし、①英語の応用的
訓練、双方向授業の活性化など授業に必要なスキルの向

上と、②学びの目標設定（ラーニング・ゴール）や学びの質保証を意識した授業設計（コースデザイン）の能力向上の、二つの面から構成されている。

米国での1年間の研修を通じて、教育の質保証を実現する上での、授業設計（コースデザイン）の役割の大きさを実感しており、当プログラムの企画・運営を通じて、APUの教学の一層の発展に貢献していきたい。

（2）APUの課題

ミネソタ大学とのFDプログラムは主に日本人の先生方を対象に実施している。日本人の先生方への支援が図られる一方で、APU教員の約半数を占める、外国籍の先生方の日本の大学システムへの適応をどのようにサポートするかも課題であるように思う。

例えば、APUは多文化を誇る国際大学であるが、半数は日本で初等・中等教育を受けてきた国内学生が占める。授業現場で学生を適切に指導していく上で、外国籍教員は日本の教育文化についても一定の理解が必要になる。また、授業以外の面、例えば日本の教授会のあり方、合意形成のプロセスについても理解が求められる。

「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」（2012年度8月28日中教審答申）では、学士課程教育の質的転換を図るにあたって、今後の具体的な改革方策としてFDの専門家の養成が必要と謳われている。APUでも、授業設計の指導、外国籍教員の異文化適応など、APUらしいFDプログラムを設計・運営するFD部門の強化が今後の課題ではないだろうか。

Ⅲ. 海外研修期間中の業務報告

1. 入学前留学プログラム“American Cultural and Academic Experience at St. Edward’s (ACCESS)”の業務報告…海外大学と協働する業務の進め方

本プログラムは、文部科学省の「平成23年度大学の世界展開力強化事業『タイプB 米国大学等の共同教育の創成支援』」として採択された「APU－SEUグローバル協働教育プログラム」の一つである。内容はAPUへ4月に入学予定の高校3年生が、SEUで3月に2週間の入学前教育を受けるものである。第1回目のACCESS実施にあたって、企画・準備（2011年12月末まで）と、現地運営（2012年2月末より）をSEU国際部職員と協働してあつた。

企画・準備の段階では、APUの先生方、SEUの副学長と実施スケジュールや予算案を策定し、参加者募集のためのパンフレット作成、早期合格者向けのキャンパス訪問DAYでの募集広報を行った。その後、アメリカへ渡航し、UPENNでの学習を終え、2012年2月末からSEUでの現地運営に参画した。ここでの業務は、まずSEUの準備状況を把握し、そのAPUとの情報共有を図ると共に、APUとSEU間で理解の齟齬が発生している部分について、SEU国際部と共に軌道修正を図り、プログラムの円滑な実施を行うことであった。

ここではプログラムと業務の詳細は除いて、プログラムを開発し、それを実施した現地での経験から、相手校の国際部との実務上のやり取りにおける重要な教訓と知見を整理する。

（1）意思決定のルール化と情報共有の徹底

まず、両大学間の意思決定のルールを、準備の段階で取り決めていなかった。企画段階で予算も含めたプログラムの素案は両者の合意の下に作られたが、その中で、①SEUまたはAPUが自由裁量していいもの、②両大学間で報告すべきもの、③両大学で協議して判断すべきもの、のルールを確立していなかった。このため、プログラムの内容がAPUに知らされないまま変更されていたり、利用教室の時間制限などがあつたりと、両者に行き違いが生じていることが着任早々判明した。

また、SEU国際部内の担当者が1月に交代したこともあり、プログラムの素案以降に確定していった情報の共有や最終のプログラム案が両大学間の現場レベルまで十分に落とし込めていなかった。このために、素案の情報のみでSEUが準備の大半を進めることとなった。

最終のプログラム案と違うことをSEU国際部の担当者に伝えたと、APUからの新たな計画の変更あるいは修正と解釈され、担当者に業務の手戻りが増える負担感を生じさせてしまった。

米国の大学職員は、集団的、組織的ではなく個人が責任を持って一つの担当の仕事をやりたいという仕事のスタイルが一般的であり、決定や確認されたこと、すなわち「契約」に基づき、その範囲内で自らの判断を含めて仕事をすすめていくように私には映った。そのため、採択当初の素案から実施案への段階でのいくつかの変更や修正は当然、「途中での契約内容の変更」と受け取られる。進めてきた仕事の手戻りや、業務負荷の増加は担

当者のプログラム運営へのモチベーション低下や APU への信頼の喪失を招きかねない。

これを受けて、今後の教訓として次のような対策が挙げられる。

プログラムの準備開始の段階では、意思決定や情報共有のルール化と未確定なものは期日を含めた確認手続きのルール化などの重要事項を、それぞれ書面でやり取りしておく必要がある。また、公的な補助事業であること、文部科学省の補助事業という性格に伴う会計規則や手続き、そして報告書が必要なことなど事前に先方へ丁寧に説明しておくことも重要である。さらに検討の過程や執行の段階において重要であると考えられるものは、その都度書面で確認しておくことも必要な作業となる。

今回のケースでは上述のような行き違いが発生したが、プログラム自体は SEU 国際部の当初の業務計画の範囲を超えた手厚いサポートにより円滑に実施でき、学生もそれぞれに交流の成果を得て帰国した。

（2）Face to Face の打合せ

今回の経験を得て痛感したのは、共同プログラムの開発や実施には実務者の Face to Face の打ち合わせが事前に必須ということである。協働プログラムの開発は、最初に締結する協定では大枠の確定に留まり、実施上や実務上の細部は残されたものとなっている場合がある。今回のケースもこれに該当する。細かな実施要領でもってプログラムは執行されることになるが、その具体的な詰めはメールや文書だけに留めず、キャンパス訪問や時差を考慮した TV 会議など、実務者同士の顔を合わせた打ち合わせを行うことが、行き違いを最小限に留める有効な方法である。特にプログラム初回はお互いが手探りの状況で準備していくので、このような機会が成功の鍵を握ると言える。

本プログラムの後続となる「Global Communication Program (GCP)」(後述)では、ACCESS での状況を踏まえて、プログラム開始前に APU からプログラムの構想責任者、事務局担当が SEU を訪問して打ち合わせを行ったため、より円滑なプログラムが実施できた。

2. 教養教育 短期留学プログラム「Global Communication Program (GCP)」の業務報告…個人のリーダーシップを発揮する組織のあり方

（1）アメリカの大学職員の仕事ぶり

本プログラムは ACCESS と同じく「APU - SEU グローバル協働教育プログラム」の一つである。APU の 2～3 回生が 2 か月間、SEU の教員によるパブリックスピーキング、クリティカル・シンキング、アメリカにおける多文化社会、サービスラーニング（ボランティア研究）の各科目を受講するものである。プログラムの準備、実施にかかわる SEU の新担当者の堅実かつ迅速な仕事ぶりは、同じ大学職員としてたいへん学ぶべき点があった。

SEU 国際部は 4 月以降、Director が不在の状況が続いていた。しかし、この担当者はプログラムの準備、実施にあたって、一般職員の立場であっても「Director がいないから判断できない」ということは一切なく、権限がなくてもビジョンを示して周囲を巻き込みリーダーシップ（力）を遺憾なく発揮していた。例えば、上述の科目担当教員達の意見が取捨できない時には、互いのクールダウンも兼ねて打ち合わせ開催の延期を提案したり、プランを立てる時には用意周到に必ず代案も準備して提案したりと、個の力量の高さが仕事の創意工夫に表れていた。これは前述した米国の大学職員の仕事スタイルの良い面を見たように思えた。

というのは、米国の大学職員の仕事を何人か観察していて強く思うのは、個々人の業務が良くも悪くも縦割り、一人の職員で業務が完結していることである。協働するとか、分担して助け合う様子はあまり多く見られない。自分の業務は川上から川下まで切り盛りし、自分がプロとして判断し、責任を持ってやりきろうとする。他人の支援もあまり求めず、また、他人も干渉しない。上司も指示を出せば、よほどのことがない限り干渉や介入をしない。自分の業務分担、責任範囲のみに集中した仕事スタイルが徹底している。

現地で再会した APU の校友（テキサスの日系企業に勤務）から聞いた話しでは、業務がたまっている人を手伝えることの是非について、米国人の同僚は、「その人がやりたいようにプランニングして業務計画を立てているのだから、他の人が手伝えるのは却って非効率だし、その人に迷惑がかかる」と言われたそうである。これが米国流の仕事観の一つであり、米国で仕事をするにはこのような仕事観を前提に行う必要があるということを校友や

SEU から学んだ。私はこれまでチームで支援しあう日本の集团的、組織的な仕事ぶりの良い面を信奉していた。しかし、米国に来て、良い組織づくりの大前提として、個が自律していること、個の力が強いことが必要であり、その上で個の強みを活かした組織こそがプロの組織であるという新たな観点を得た。

（2）プログラムの成功、事業目的の実現

GCP プログラム自体は大成功をおさめ、特に参加者の英語力の伸長は著しく、プログラム参加を通じて TOEFL-ITP が平均 25 点以上上昇し、TOEIC-IP が平均 95 点上昇した。また、この英語力の伸びを受けて、参加者のうち半数がプログラム修了後に交換留学に合格した。英語力の伸長については、上述の SEU 担当者の発案で、SEU 学生を初めてバディとして組織した。バディは APU 学生と日常生活を共にしたため、学生の英語スピーキング力が飛躍的に伸びた。担当者によると、バディを付けた理由は英語力の伸長だけでなく、国際部の業務負荷の軽減（窓口への個別相談の削減）の意図もあったようだが、担当者の創意工夫のお陰で APU にも SEU にも Win-Win の状況が生み出された。

また、ACCESS や GCP と同時並行で、SEU 学生が APU へ短期留学するプログラムも 2 種類実施されており、これらのプログラムを通じて学生の相互交流が深化している様子は、私が SEU キャンパスに滞在している間も数多く見られた。例えば、上述のバディのうち数名は APU への短期留学プログラム参加者であり、このプログラムからは APU への転入者も発生した。他にも、SEU 教員と APU 教員が共同で授業を APU で開講するなど、事業目的である「両大学の学生が共に学び合い、言語能力やコミュニケーション力、異文化理解力を向上させ、グローバル社会に活躍しうる人材として成長すること」は着実に実現しつつあると実感した。

3. プログラム修了の先にあるものを考える…日系企業訪問の効果

上述の ACCESS と GCP の両プログラムでは、現地の日系企業を訪問し、日本人社員の方に海外で働く苦労や働きがいについてお話を伺った。当初、先生が ACCESS のプログラムの中に企業訪問を入れようと提案された際、大学入学さえ未だの高校 3 年生に、企業訪問はどれだけに響くのか、関心を持ってくれるのか、私は不安

であった。しかし、ACCESS でも GCP でも、SEU で英語を学んでいる APU 学生にとって、日系企業の訪問は、その英語学習の先にある卒業後の進路を展望する上で、非常に有効な動機づけとなった。

企業訪問では、マネージャーの方が日本の製造業（今回は半導体製造装置）がどのような戦略をもって海外に進出し、どんなパートナーと連携してビジネスを成長させているのかを説明された。次に、日本人社員の方々が日米のワーキングスタイルの違い、求められる社員像の違いなどを担当業務に引き付けて話して下さった。

プログラム参加中に利用しているポートフォリオでの振り返りなどから、企業訪問を通じて、学生は単に英語習得にとどまらず、英語学習の先に自分は何になりたいのか、何をしたいのかを考えようとする意欲が感じられた。「APU - SEU グローバル協働教育プログラム」構想の狙いは、異文化理解力・コミュニケーション力を備えた真のグローバル人材の養成であり、その動機付けの端緒として企業訪問は有効であった。

国際交流プログラムにおいて、学生がプログラムの学習成果を次の新たな段階の学習へどう発展させるかといった、留学後や卒業後を見据えた目標設定を行う際に、企業訪問や大学院進学者との交流等、目標設定に貢献するような機会をプログラムに組み込む試みをもっと広がっても良いのではないか。ACCESS や GCP の例から、このような試みが、学生のプログラムにおける目的意識を一層強め、学習の意味や位置づけをより広く、深く考えさせる契機になると期待できる。

4. 国際交流に関わる職員の力量形成について

アメリカのいくつかの大学で研修をさせて頂いた経験を通じて、これまでの私の職員としての業務経験の範囲外だった国際交流の業務について、新たな学びや理解が深まった。国際交流担当職員に求められる力量について気付いた点を以下に共有する。

（1）ネットワーク構築と現地訪問による情報収集の重要性

SEU、JMU、UM の国際部の現場を訪問して、国際交流を担当する職員の、ネットワーク構築の大切さ、現地訪問による情報収集の重要性を実感した。それは、SEU、JMU、UM は国際部の体制、留学生向けの教育制度、学長の戦略方針など、三者三様で、その特徴は Web サ

イトや通常業務のメール発信では得られないものが多いように思えたからである。

国際交流のパートナー大学の目利きをするには（伸びる大学や信頼して協力関係が築ける大学の選別には）、Face to Faceの人づきあいを怠らないよう、NAFSAやEAIEなどの然るべき国際交流のネットワーキングの場に足を運んで、協定校のメンバーと会ったり、協定校を実際に訪問したりするなど、地道な手法が大切だと思った。顔を合わせているからこそ、話してくれる真実もあると実感した。

シャドウィング研修で訪れたJMUを例に挙げると、JMUは国際大学コンソーシアムの事務局を担当するだけあり、国際化に向けた教育資源、人的資源が豊富であった。国際部のスタッフも18名を擁し、韓国籍・中国籍・中南米出身のスタッフも雇用している。

また、研修の際に複数の部署のスタッフから伺ったところによると、現在の学長が国際化を大学の重点課題に置いているため、留学生向け支援の新設およびスタッフの増員が行われている。実際に、各部署を訪問してみると、入学部は留学生の獲得にむけて海外行動の拡大を行っており（特に中国とベトナム）、教学部は留学生に特化した教育支援（留学生向けアドバイジングや留学生を活用した国際寮づくり等）も整備していることが分かった。

一方、アメリカの州立大学の州政府からの補助金減少による財政難は日本でも伝え聞くところであるが、JMUは州から理工系学部拡大の特別補助を受け、近隣のキャンパス敷地を購入・造成し、理工系学部の研究棟・図書館・寮の新設を大規模に行っている。現在の文社系の図書館も、間もなく建て直すと説明を受けた。日本同様、政府は選択的に助成を行っており、投資すべき大学には財政難の中でも着実に投資していることが伺えた。

シャドウィング研修前に、JMUのWebサイトから情報収集して研修へ臨んだが、このようなJMUの発展は、訪問して各担当者の方々と話をしながら初めて明らかになるものが大半であった。APUが開学当初から13年の間で教学的にも組織的にも様々な発展を遂げているように、海外の協定大学も協定締結時から変化が見られるのは当然であり、定期的な情報収集が必要である。

さらに、APUの「グローバル人材育成事業」では、新たな留学プログラムの開拓や英語力強化の取り組み等を通じて、海外派遣学生数を拡大することが目標の一つ

として掲げられている。国際交流プログラムがAPUのカリキュラムの中で益々重要な役割を果たすことが期待されるため、国際交流業務におけるネットワークの強化、情報収集の強化は重点課題の一つではないかと考えた。

（2）派遣学生との信頼関係の構築

アメリカ滞在中、APUの協定大学の一つで学んでいるAPU学生に現地で話を聞く機会があった。学習に熱心に取り組んでいるだけでなく、地元のボランティア活動等を通じて、充実した留学生活を送っている事が伺えた。そんな彼でも、渡航後数カ月間は言葉の問題や異文化への適応に苦勞し、帰国を真剣に考えたそうである。そこで、交換留学の応募の段階からずっと面倒を見てくれた国際交流担当職員へ苦しい心境をつづったメールを送ったところ、職員からの返信は心配や同情よりも、むしろ応募の頃の初心に戻るよう気持ちをただされ、それで彼は本当に目が覚めたとのことであった。ここで奮起する彼も立派だが、彼に対して安易に心配せず、きちんと内省を求めるメールを送った職員の対応も良かったと感じた。

学生のメンタルな問題については、各学生の性格や状況に基づいた対応が求められる。この職員は応募の段階から1年以上彼を見ており、信頼関係が十分成り立っているので、喝を入れたことが彼に響いたと言える。恐らく、職員が彼にどんな対応をしても、信頼関係が成立している上では、どれも有効に働いたと推測できる。

肝心なのは「厚い信頼関係を如何に築くか」という点であって、それを職員が日常の業務の中で着実に築いていたと言える。国際交流は渡航後にFace to Faceのコミュニケーションが取れない分、問題等が発生した場合、日本からどのような支援をすればよいか、手探りの状況になることが予想される。その際、渡航前にしっかり学生の人となりを理解し、信頼関係を深めておくことが、リスクマネジメントの面からも重要だと実感したインタビューであった。

IV. その他の知見

1. 学生スタッフの役割について

アメリカの大学では、学生スタッフが日本よりも幅広い業務を任されている話は聞き知っていたが、JMUとUMの学生スタッフの役割や育成について、自分の従来

の考えを大きく変える事例に接した。以下に学生スタッフの活躍について紹介する。

（1）James Madison University（JMU）での活用例

① Office of International Education

国際部内に4課、21名のスタッフを擁し、3名の学部生を学内ジョブで雇用している。学内ジョブとして学生が担当する業務は、オフィスの窓口業務に始まり、各種申請書類の受付（各プログラム参加者の緊急連絡先をデータベースへ入力する業務やパスポートのコピー等）という個人情報に関わる範囲まで含まれている。また、来訪者のキャンパスツアーも担当している。学生に研修制度について尋ねたところ、事細かな研修を採用時に受けるのではなく、業務について簡単な指示を受けて、すぐ勤務に入り、OJTの中で仕事を覚えていくとのことであった。

② Academic Advising

2009年度から「ピアアドバイザー」制度を設け、学部生を採用している。学部生の履修相談に対応しており、現在、8名の学生が勤務している。ピアアドバイザーは2回生かつGPA3.00以上の学生が応募可能である。面接を経て、各学部から偏りのないよう採用している。

業務内容は、履修登録の方法・時期、要卒単位のカウンターの（特に基礎科目は5つのクラスターに分かれ、それぞれに要卒単位が定められているため学生にはどの科目がどのクラスターに振り分けられるか分かりづらい）、履修計画、どの部署へ尋ねたら良いか分からない質問の初期対応等を行っている。

まず、ピアアドバイザーが窓口で学生の相談に応じ、分からない場合や特別なケースは職員が対応する業務フローになっている。

ピアアドバイザーのトレーニングは履修登録の1週間前に2.5日間実施される。内容は、履修のルール、単位の数え方、編入学生の場合の単位の読み替え、困った時どこに正しい情報が書かれているか参照先の確認、履修登録スケジュールの確認（JMUでは単位取得数が多い順に優先して履修登録できる）等である。その後も定期的にスタッフとのミーティングを開催している。

ピアアドバイザーは、学生への指導内容についてある程度の自由裁量を持っている。ベーシックなルールの部分はトレーニングされるが、学生へのアドバイスの内容について、自分の感想・体験・印象（どのくらいの宿題

が出たか・授業の進め方など）を相談に来た学生に自由に「個人的な参考意見」として話しても良いとされている。ピアアドバイザーが自分の体験談を話すことは、教職員とは違った内容のアドバイスができるので、これが学生を雇用するメリットであり、学生アドバイザーの強みであると考えられている。ここを規制してしまうと教職員のアドバイジングと何ら変わらなくなるので、大学は発言内容を強くコントロールしていない。

このようなJMUの学生スタッフの雇用は、自分自身の学生スタッフの雇用に対する考え方に変化をもたらしたと思っている。これまで、学生スタッフは職員の業務をブレイクダウンするなかで、外部に切り出せるものを任せる、ミスが発生しないよう職員が一定のガイドラインを設けて指導・監督するというように、オフィス業務の補助的な役割で学生スタッフ像を考えていた。

しかし、JMUの各部門では学生の自由裁量が大きく、個々の学生の経験、特徴を生かした学生力の活用が行われていた。アドバイジングのスタッフの方から、「職員では出来ない、学生スタッフしか持っていない長所を生かして働いてもらう」と伺った。職員が学生の持ち味を生かして、伸ばしてあげることの大切さを学んだ。

（2）University of Minnesota（UM）での活用例

UMでは国際部の方々の協力を得て、国際部主催の学内異文化交流イベント「Small World Coffee Hour（SWCH）」のボランティアを行った。このイベントは2週間に1回（2時間）、学内で実施されるが、各回、自由歓談時間が1時間あり、残りの1時間で1つの国・地域を取り上げ、出身学生を中心に文化紹介・パフォーマンスが行われる。その国のエスニックフードも無料で振る舞われる。APUのMulticultural Weekの1時間凝縮バージョンのようなものと言える。毎回、200名を超える参加者があり、9月は中国、10月はインドとベトナム、11月は日本とモン族が紹介された。

イベントは7名の学生が実行委員として企画・運営している。イベントが実施されない週の金曜日に打ち合わせを行い、翌週のイベントに向けて役割分担を決めて準備する。当日は会場整備・軽食の手配・受付・音響機材の借用・後片付けを行っている。担当職員はいるが、通常の打ち合わせは学生のみで進められる。

私はイベント当日の準備、運営に加え、11月末に行われた新規メンバーの採用面接にも同席させて頂いた。

4名の応募者に対して、国際部職員とSWCHの学生リーダーが個人面接を行った。主な質問内容は、「タイムマネジメント能力」「これまでのイベント運営経験」「異文化コミュニケーション力」であった。

特に職員が重ねて聞いていたのは、タイムマネジメント能力であり、SWCHの運営には、準備段階（パフォーマンスを行う団体との連絡調整）から当日に至るまで、相当の時間を割くことになる。多くの学生が授業で忙しい中、学生スタッフの業務との両立が本当に出来るのか、質問を変えながら、その学生の人物像を確かめようとしていた。

私にとって驚きだったのは、採用に関して、学生リーダーに多くの意思決定が委ねられていたことである。職員の方によると、「自分はいくまでもリーダーのメンターであり、このイベントの運営は学生スタッフを主体に行われている。学生スタッフをどんな布陣にするかは、リーダーに大部分を一任している。自分のチームをどのように編成するかはリーダーの仕事」とおっしゃっていた。今回、職員の方はリーダーに3名の採用を提案したが、リーダーは面談を終えて、2名で十分だと言い、職員も了承していた。また、現在のメンバーのうち、1名の勤務状況（イベント当日に頻繁に欠席する）についても、職員はその学生との契約を更新しないことを提案したが、リーダーは学生と話をするので、契約に関する判断は待つて欲しいと申し出ていた。

このように、職員が判断せず、学生に判断を任せる様子を興味深く聞いている私に対して、この職員の方は自身がJETプログラムで日本に滞在した経験を踏まえて、「日本はヒエラルキー社会だが、アメリカ、特にミネソタはエガリタリアニズム（平等主義）。学生の指導にもその精神が反映されている」と解説された。ライティングセンターでも平等主義を伺わせる例があり、同センターのスタッフ紹介のウェブページは、専任スタッフと学生スタッフとを分けずにファーストネームのアルファベット順に掲載されていた。

（3）APUにおける今後の課題

APUの教学部門の学生スタッフの一つに、ティーチング・アシスタント(TA)がある。TAは多様な学生とチームで行動しながら、リーダーシップやファシリテーション力を養っていく。近年、TAを中心としたピアリーダーのさらなるスキル向上を目指し、正課科目「ピアリー

ダー・トレーニング」を2011年度から開講して体系的な育成に取り組んでいる。

前述の「Ⅱ. 1. (2) ②学習時間の伸長を支える授業設計と教える側の人的資源」の「iv」においてTAの活用の必要性について触れたが、その活用にあたっては、教員の補助的な位置づけではなく、学生ならではの力を育て、活かす視点が重要であると二大学の例から学ぶことができた。教職員、そしてTAが教学支援を充実させる際、教員を頂点とする縦型の構造ではなく、横型に並び、各自がそれぞれの長所を生かして業務を完成させていくパッチワーク型の支援が組織や制度の総合力を強化し得ることを実感した。

日本国内大学におけるTAの状況、課題について述べると、2012年7月に開催された中教審 大学分科会（第108回）・大学教育部会（第20回）合同会議の資料「学士課程教育の現状と課題に関するアンケート調査結果」では、「TA・アドバイザー等による教育サポート」は約8～9割の学長が既の実施していると回答している。しかし、同時に63%の学長が「きめ細かな指導をサポートするスタッフが不足している」とも回答している。サポートは実施しているものの、それが不足しているということは、既存のサポートスタッフの質または量に課題が残っていることが伺える。

APUのピアリーダーの教育実践は初年次教育の現場で効果が観察されており、ピアリーダーは学生の学びを支える柱の一つとして、APUでも今後の質と量の発展が求められる。ピアリーダーを育成する仕組みは教職協働により構築されており、これは教学における教職協働のグッドプラクティスとして進化していくことが期待できる。

2. 米国の大学の窓口業務について…学内手続の明確さ、わかりやすさ

UPENNとSEUに留学生として身をおいて気付いたことの一つに、学内手続の明確さ、わかりやすさの重要性がある。留学中は母語でない言語で勉強するため、予復習にも時間がかかり、窓口に行くことやそこでの手続きの時間が割きづらいことが幾度かあった。翻ってAPUの国際学生にも同様の状況が発生しているのではないか。学生が貴重な時間を割いて窓口に来るのであるから、その必要性や手続きは最低限なものになるよう、また、アナウンスや手続きを簡素化して明確で分かりやすいも

のとなるよう、APUでも心がける必要があることを再認識した。

前述の通り、アメリカの事務組織が個人の縦割りの業務要素が多いため、私の経験でもいくつかの窓口で担当者間をたらい回しにされたり、必要な情報や手続きが順番を前後逆に指示されたり、関連する情報（ビザと履修登録、履修登録と学費、学費と寮費など）が別々の部署から細切れに矛盾した状態が出てきたりすることがあった。オフィスを跨いで情報を集約する立場の学生は、情報に一貫性がないと本当に困惑する。このような経験はアメリカの文化に慣れる上でも意味があり、様々な困難や試行錯誤を経て留学生は遅くなっていくのだと思うが、米国の大学が一層の国際化を志向する中で、改善の余地があるように思えた。

APUは開学以来試行錯誤を重ね、相当の工夫、改善がなされてきているが、さらに窓口、手続きの統合的な集約や体系的整理などに向けて、改善の余地がないか、改めて検討することが必要であるように思う。

3. 米国の大学の寄付活動について

UPENNとUMにおいて、アメリカの大学における寄付活動について話を伺う機会を得たので、以下に紹介する。アメリカの大学は寄付文化が根付いているといわれているが、その定着は自然発生的なものでないことが二つの大学の例からうかがうことができた。

(1) University of Pennsylvania ブックセンター主催 オープンセミナー要旨

新刊書「A Guide to Fundraising at Historically Black Colleges and Universities: An All Campus Approach」(ISBN: 978-0415892735) 講演会
著者／講演者：ペンシルバニア大学教育大学院教授

Marybeth Gasman 氏

プレイリービュー A&M 大学エグゼク
ティブ・ディレクター

Nelson Bowman III 氏

まず、書名にも有る「Black College（黒人系大学）」の歴史について触れると、黒人の平等が図られなかった近代、教育機関も白人が行く学校、黒人が行く学校に分かれていた。黒人の高等教育機関として設立された大学は、今でも「Black School」として自分たちの歴史を誇っ

ている。黒人が自分たちのルーツを知るために進学することもあり、学生数に黒人が占める割合は未だに多い。

歴史的に、黒人の大学は公的資金の補助対象外になっていた時代があったため、現代においても州政府等の公的補助金を得るノウハウに長けておらず、支援団体がノウハウを指導している。黒人の平均収入が白人と比べて低い中、「Black College」における卒業生からの支援はあまり活発ではない。同著は、黒人系大学の学長・ファンドレイジング担当責任者・卒業生を対象に調査を行ったものである。

調査から分かったことは以下の3点である。

- ①大学の責任者および担当者もファンドレイジングについて専門的なトレーニングを受けている訳ではなく、担当者・担当部署が寄付行動に励むものの、全学的な取り組みになっていない。
- ②著者が実施した卒業生のアンケートの結果分析では、ファンドレイジングに賛同するかどうかは、入学直後の学生担当部門の支援の善し悪し、つまり大学の「顔」の第一印象に左右されている。「あまりケアしてもらえなかった」という印象が、卒業から20年以上たっても卒業生の心象に残っている。ファンドレイジング担当ではなく、学生部門の担当者も含め、全学で寄付活動にコミットしなければいけないという理由はここにある。
- ③卒業生を卒業直後からトレースしていくことが大切である。10年たって連絡を取ろうとしても連絡先が不明だったり、卒業生も大学と縁が切れていると感じていたりする。若手の卒業生に入学選考の面接や説明会に参加してもらったり、在校生にキャリアアドバイスをしてもらったりなど、ずっと縁をつないでいくことが大切である。

上記の調査結果は、アメリカの大学だけでなく、日本の大学の寄付活動にも有効な示唆である。特に②については、前述の窓口業務の問題ともかかわって、学生の授業や課外活動以外の側面を満足させることも、大学の寄付戦略として重要な役割を果たしていると言える。

(2) University of Minnesota ファンドレイジング部門 担当者へのインタビュー

ファンドレイジング部門の第一の業務は、寄付者と密にコミュニケーションを取ることにある。企業にとって

ミネソタ大学に寄付する目的は、①企業イメージの向上（社会貢献）、②寄付金の税金面での優遇措置、が主な理由として挙げられる。一番高額な寄付は、大学のアメリカンフットボールの競技場のネーミングライツで、地元の銀行が1,300万ドル（≒約10億円）で購入した。

寄付者に対して大学が行っている事は、①学長主催の Special Dinner の開催、②大学主催のイベントへの招待（アメフトの試合等）、③広報誌・クリスマスカード等の定期発送、④学生への奨学金を目的とした寄付の場合は受給学生との交流イベント、などである。このうち、学生への奨学金について、寄付者が一番喜ぶのは実際に受給している学生との懇談の機会である。会食や機関誌の発行、担当者の訪問よりも、実際に頑張っている学生と交流する機会が寄付者にとって大切であるし、担当職員にとっても一番感激する場面である。

アメリカ経済は依然停滞しているが、ミネソタ大学の2011年の寄付金総額は前年と同額を確保した。教育設備、研究資金等、寄付の用途は様々であるが、大学として重点的に取り組んでいるのは学生への奨学金である。

同部門の体制を紹介すると、パートタイム・契約・正規職員合わせて約140名が勤務しており、多くがデータベースに登録された約4万件の寄付者（個人・団体）への訪問活動を担当している。寄付者との関係で大切にしていることは、長いお付き合いを継続することである。訪問してすぐに寄付に賛同頂ける訳ではなく、イベントへ招待するなどして、まずは大学への理解を深める機会を創出する。また、寄付者の職業・所得額からどのくらいの寄付金が見込めそうか、寄付能力を調査しており、本人・家族・親類縁者のミネソタ大学出身者の有無等、細かい個人情報もデータベースへ登録している。

寄付者へのお礼状・ご挨拶を書くためだけに、6名のスタッフが配置されている（各自週40時間勤務）。6名は決して多い人数ではない。単に定型文書を送るだけでは寄付者に響かず、寄付者を大切にしていな思われかねない。このため、寄付者の心に響く Personalize された文章を書けるよう、データベースや訪問担当者からの情報を得ながら、各自が内容に工夫を凝らさなければならぬ（例：寄付者の甥がミネソタ大に今年入学した情報を入手して、文書内で言及する等）。

寄付活動を日米の大学で比較する際、ともすれば「アメリカは寄付文化が定着しているので有利」と私も考えがちであったが、ミネソタ大学の事例を伺うに、寄付を

取り巻く環境や、寄付獲得への行動計画は日本のそれと類似している。APUは開学前より多くの支援者からの寄付を頂いており、その信頼関係の継続には、大学への理解を深める取り組みや、個別化されたアプローチを長期的な視野で積み重ねることが一つの方策だと改めて認識した。

V. おわりに

この海外研修を通じて、当初の目標以上に実り多い1年を過ごすことができた。上手くいったことよりも、苦労の中から新たな気づきを得たり、悩みから自分の成長や海外研修の意味を内省したりと、失敗から学ぶことが多くあった。

また、さまざまな大学の学習や業務を通じて、米国の大学の多様性ととも共通性を見出し、知見を深めることができたのは大きな収穫であった。米国の高等教育事情については文献等で動向を把握していたものの、「百聞は一見に如かず」の言葉通り、自分が実際に訪問して、そこで学び、働くことで、これまでの情報が初めて自分の知識として腑に落ちることもしばしばであった。

今後、自身が経験したこと、学んだことを発揮して、APUの教学部門へ一層貢献していきたい。

改めて、この機会を与えて下さったAPUアカデミック・オフィス、APU教学部、大学行政研究・研修センター、および学園関係者の方々に心からお礼を申し上げます。

また、私の研修を受け入れて下さった、St. Edward's Universityの前副学長 Tom Evans 氏、現副学長 Bill Clabby 氏、国際部 Erin Dyann Garcia 氏、Laura Ray 氏、Esmeralda Hoang 氏、James Madison University ラーニングセンターの Kurt Schick 氏、入学部の Michael Walsh 氏、Shaun Mooney 氏、国際部の Delores Blough 氏、Melanie Pissarius 氏、University of Minnesota 国際部の Barbara Kappler 氏、Dr. Alisa Eland 氏、Alexander Cleberg 氏、Maren Stoddard 氏、The Global Programs and Strategy Alliance 部門の Gayle Woodruff 氏にも誌面を借りてお礼を申し上げます。

【参考】各大学の概要

	University of Pennsylvania	St. Edward's University	James Madison University	University of Minnesota
設置形態	私立	私立	公立	公立
学生数	<ul style="list-style-type: none"> ・学部 10,324 名（4 学部） ・大学院 11,092 名（12 研究科・プロフェッショナルスクール） ・留学生 4,521 名（学部 + 院 109 カ国） 	<ul style="list-style-type: none"> ・学部 3,640 名（5 学部） ・その他 1,690 名（2 研究科・Continuing Education） ・留学生約 300 名（40 カ国） 	<ul style="list-style-type: none"> ・学部 17,900 名（6 学部） ・大学院 1,800 名 ・留学生 302 名（78 カ国） 	<ul style="list-style-type: none"> ・学部 43,802 名（5 キャンパス合計） ・大学院 18,055 名 ・留学生 6,101 名（143 カ国）
S T 比	6 : 1	14 : 1	15 : 1	16 : 1
学部生年間諸費用合計	合計 \$56,106 ÷ 5,217,000 円 (内訳) 学 費 \$39,088 その他 \$4,650 寮 費 \$12,368	合計 \$44,030 ÷ 4,090,000 円 (内訳) 学 費 \$33,330 その他 \$440 寮 費 \$10,260	学 費 \$8,000 (州内) \$20,000 (州外) 寮 費 \$8,000	学 費 \$5,566 (州内 :12 単位) \$7,989 (州外 :12 単位) その他 \$458 寮 費 \$4,548
その他		海外協定校 12 校 APU の他にフランス 2 (オフショア・キャンパス含む)、スコットランド 1、ドイツ 1、スペイン 2、メキシコ 1、アルゼンチン 1、チリ 2、韓国 1、中国 (香港) 1	International Network of Universities (INU) 事務局	
参考 URL (2012 年秋現在)	http://www.upenn.edu/about/facts.php	http://www.stedwards.edu/sites/default/files/admission_pdfs/facts_for_freshmen.pdf	http://www.jmu.edu/about/fact-and-figures.shtml	<ul style="list-style-type: none"> ・ http://www.oir.umn.edu/student/enrollment/term/1129/current/12474 ・ http://www.oir.umn.edu/student/enrollment_map/report ・ http://onestop.umn.edu/pdf/tuition_ugrad_2012-13.pdf ・ http://www.housing.umn.edu/costs/1213/index.html ・ http://www1.umn.edu/twincities/about/index.html?utm_campaign=tc-home&utm_source=home-topnav&utm_medium=current-students

