

# アメリカの小規模私立大学における改革の歴史とその戦略について<sup>(1)</sup>

～ノースカロライナ州イーロン大学をケーススタディとして～

金田 正明\*・松岡 一成\*\*・親泊 素子\*\*\*・土屋 薫\*\*\*\*

## 1 はじめに

アメリカ東部、ノースカロライナ州にあるイーロン大学のキャンパスは 636 acres (約 2.58 km<sup>2</sup>)、学生数は 6,631 人 (2015 - 16 年度) で、多くの州立大学や有名私立大学<sup>(1)</sup>と比較して決して大きくはない。しかし、そこを訪れた人は、その美しく整えられたキャンパスに驚かされる。綺麗に手入れされた芝生にレンガ調で統一された校舎が点在し、人口池の傍には、グローバル教育センターのある建物 (The Isabella Cannon Global Education Center) や 2 つの新築の学生寮も含めて 5 つの建物が隣接している。

大学院も含めて 6 つの学部 (人文科学, ビジネス, 法律, コミュニケーション, 教育, 健康科学) を有するイーロン大学は、2016 年度版 the Princeton Review の “Best 380 Colleges” のガイドブックで、学生の海外学習や活動のプログラムにおいて第 1 位にランクされている。また、U.S. News & World Report の “Best Colleges” で大学生への教育においも、ランキングの第 1 位になっている。学生・教員比率は 12 対 1 で学生個人の目標を大切に、面倒見の良い大学として知られている。しかし、現在、いくつものカテゴリーで高い評価を受けているイーロン大学ではあるが、1930 年代には存続が危ぶまれる小さなキ

リスト教系の私立大学であった<sup>(2)</sup>。

本研究の目的は、ノースカロライナ州にある小規模私立大学、イーロン大学の改革について学び、今後の課題を考察することである。

## 2 アメリカの高等教育の歴史

2011 年、アメリカの大学数は、2 年生短期大学と 4 年生大学を合わせて 4,599 校存在する。短期大学は 1,729 校あり、公立は 978 校、私立が 751 校と、公立が若干、率にして約 7% 上回っている。4 年生大学は 2,870 校の内、公立が 678 校に対して私立は 2,192 校で、私立大学が約 76% を占めている<sup>(3)</sup>。2012 年秋学期の入学数は、約 2,064 万人、公立が 1,488 万人、私立が 576 万人である<sup>(4)</sup>。このように巨大な高等教育機関を有するアメリカにおいて高等教育はどのように始まったか、その歴史を第二次世界大戦前と後に分けて見ていく。

### 2-1 第二次世界大戦前

アメリカの高等教育の歴史は、植民地時代にイギリスのケンブリッジとオックスフォード大学をモデルにして、ハーバード大学が 1636 年に創立されたことに始まる。聖職者の教育のために作られたハーバード大学ではあるが、最初の 500 人の卒業生の中で、聖職者の職に就いたのは約半数であった。約 60 年後に 2 番目の高等教育機関がウィリアムとメリー (William & Mary) により設立された英国国教会機関であった。

1700 年頃、授業料は 1 クォーター 10 シリングで、靴とストックキングの購入費とほぼ同じであった。授業料が払えないために大学への入学者が少

2015 年 11 月 30 日受付

\* 江戸川大学 経営社会学科教授 国際食糧貿易, 食料経済学

\*\* 江戸川学園 法人本部事務局長

\*\*\* 江戸川大学 現代社会学科教授 環境政治学

\*\*\*\* 江戸川大学 現代社会学科教授 レジャー社会学, 環境情報学

ないのではなく、農業や商業の労働力として若い男子を複数年大学教育に取られてしまう損失を当時の植民地支配の人々は嫌った。

アメリカ独立戦争が始まった頃、9つの(単科)大学が存在したが、入学者は非常に少なく、卒業するクラスが100名を超えることは稀であった。しかし、トーマス ジェファソン(Thomas Jefferson)やジョージ ワシントン(George Washington)など、大学で学んだ人は、コミュニティや政治のリーダーとなった。この頃は入学者全員が大学を卒業するわけではなかった。退学することによる恥辱はなく、人々は名声や地位のために大学に入学した。

トーマス ジェファソンは大統領職を退いた後、教育問題に取り組む。彼は大学と宗教との関係を断ち切り、裕福ではない学生が公的資金により授業料が払われることによって学べる環境にしたかった。ジェファソンは能力がある限り、学生が自由に大学で勉強できることを望んだ。彼により擁護され、1825年に開校されたバージニア大学の学生は、卒業後に政府のリーダー、医者、科学者、法律家などになった。

1862年にはリンカーン(Lincoln)大統領がモリス・ランド・グラント法令(The Morrill Land-Grant Act)を通した。これにより州政府は、公立大学創設のための土地を無償で獲得できるようになる。この法令は、産業革命により必要になった農業と工業分野への人材を育成するためのものであった。この時期、大学は古典的な教育から職業的な教育を施す場へと変わっていく。

1900年には、入学試験の標準化のため、大学入学試験委員会(College Entrance Examination Board)が設立された。この頃も、多くの職業で大学を卒業する必要はなく、大学管理者はいかに若者を大学に来てもらうかを模索していた。その一つがキャンパスの建物を魅力的にすることであった。それは、富裕層からの寄附金の提供と建築方法の進歩により実現された。

1990年代初頭、今日でも見られる大学の特徴が表れる。それらは、(1)大規模な慈善(寄付金)、(2)企業家のように強い大学長、(3)常勤の専門

職教員、(4)講義とセミナーとで構成される統一された教育方法、(5)ビジネスと実用的な科学教育に向けたカリキュラム、(6)近代的な施設である。

2つの世界大戦(1920年～1944年)の間、大学で学ぶ学生は25万人から130万人と約5倍に増加する。第一次世界大戦後には多額の寄付が集められ、フットボール場や体育施設の拡充に充てられた。大学スポーツが注目を集め始め、結果、若い男女が大学に関心を寄せた。

1920年代の「狂騒の20年」は、非合法に製造された酒やギャンブルなどの不穏な環境が大学に持ち込まれ、紳士的に学問探求を行う大学のキャンパスの環境に変化をもたらした。1920年代半ばには、4年生大学への移籍前の2年間の教育機関としての役割と、技術的・職業的な教育を特定の職業を希望する学生に施す役割を持っていた短期大学の人気が高まっていく。

1930年代、公立大学の授業料は多くのアメリカの家庭で許容できる範囲であり、州内に住む住民には無料の大学もあった。しかし、この時期、私立大学の授業料は急激に高騰し(1920年から1940年で約2倍)、大恐慌の時期でもあり一握りの家庭しか子弟を私立大学に行かせることが出来なかった。

## 2-2 第二次世界大戦後

第二次世界大戦中、多くの大学の研究施設が軍事技術の向上に使われた。戦争への貢献により、大戦後は政府から大学に与えられる資金や補助金への注目が集まり、それが入学者数を増やしていった。また、1944年の復員兵擁護法(GI Bill)により、1950年までに200万人以上の復員兵がこの法の恩恵を受け、大学で学んだ。

1960年代、政府からの資金が主流を占める公立校は授業料を低く抑えていたが、私立校はインフレーションに立ち向かうことと、公立校との差別化のための贅沢な教育(小人数クラス、海外留学機会、ニッチな話題の授業など)を行うため、授業料を上げ続けなければならなかった。

1972年になると、学生が政府から直接資金の

提供を受けることができる基本教育機会補助金制度 (The Basic Educational Opportunities Grants program) が実施される。

1975年、24年間続いていた入学者の増加が前年を下まわる。理由は、学生の反戦運動、独立系リサーチ機関の台頭、その他の要因により、政府が大学への多額の補助金を引き払ったためである。これにより、大学は好意的な評判を得るために再投資しなければならなくなった。第1に、大学はサービスやカリキュラムにおいて学生や保護者が何を求めているのかにより注目しなければならなかった。第2に、大学はパートタイムの学生、他大学からの移籍を希望する学生、高齢の学生の入学を歓迎し、またはリクルートも行った。

1980年初頭、私立大学の授業料は尚も上がり続け、資金カットにより公立大学も授業料の値上げを行った。「高い授業料の請求は、より多くの出願者と学問的に高い質を持った出願者につながる」という「ホールヨーク山の現象 (Mt. Holyoke phenomenon)」が現れる。

2008年、抵当権の不況により、学生は大学に通うためにより多くの金融支援が必要になった。2010年、一流大学の競技スポーツプログラムの「一般運営予算はいくらか」に対しての関心が過熱していった。わずか17大学の競技プログラムが、自らの収入のみで運営できており、大部分のマンモス大学のアメリカンフットボールの予算は、スポーツ学科が手に入れる額を超えてきた。

今日、アメリカの大学では財政問題が益々大きく浮上してきている。原因の一つは、競技スポーツプログラムへの資金の提供である。他の原因は、その多くの場合、給与の払い過ぎとなる管理・運営者を過剰に雇用していること。また、学生確保のために豪華なカフェテリアやコーヒーショップ、アスレチック施設、寮の建物などの提供が必要であると大学が感じていることも、大学の財政問題を広げる要因とされる。学生と保護者は授業料を払うことが出来なくなってきており、大学教育と雇用との隔たりも広がっている<sup>(5)</sup>。

### 3 イーロン大学の歴史

イーロン大学は、1889年にキリスト教系の単科大学としてノースカロライナ州ミルポイント (Mill Point) にウィリアム S. ロング (William S. Long) により設立された。当初の入学人数は76人であった。1918年、第一次世界大戦で戦うための入隊者により4年生のクラスは46から30人に縮小した。1923年の火災により、教室、図書館、教会も含め主な校舎が焼失する。学業記録も失われた。この秋から翌年にかけて、新しい校舎、図書館などが建てられる。

1931年、レオン エドガー スミス (Leon Edgar Smith) が5代目の学長に就任する。彼はイーロン大学の歴史の中で25年間という最も長く学長職を務めた。この年の入学者は大恐慌の影響により87名であった。1936年には財政危機に直面する。スミス学長は債権者に支払い金の一部のみの受け取りや、教職員の給与の引き下げを説得し、新たな寄付金集めを始める。

1943年、第二次世界大戦のために672人のパイロットを養成し、これにより大学の財政が安定する。1946年には復員兵の受け入れにより、学生数が700人近くに達する。1955年、学生数が1,000人を超える。1969年、イギリスで最初の海外研修が行われる。この年、創立以来の卒業生が5,000人に達する。

1973年、イーロン大学はノースカロライナ州以外では知名度は低かった。寄付基金 (endowment) は300万ドルになったが、負債も340万ドルに増加した<sup>(6)</sup>。この年、J. フレド ヤング (J. Fred Young) が7代目の学長に指名される。学生数は2,000人を超えた。

1983年、卒業生が10,000人に達し、翌年には経営学の修士課程を設けた。カレッジ・コーヒー (College Coffee) が始まる。1980年中ごろから、「アクティブラーニング」を授業に取り入れる教員が増えていく。1986年、学生数が3,000人を超える。教育学の修士課程が始まる。1989年、ジミー・カーター (Jimmy Carter) 元大統領がキ

キャンパスで講演する。Pride II Campaign の寄金活動により 800 万ドルを獲得する。

ヤング学長による一連の政策や 1980 年～1990 年にかけての入試改革により、より裕福な学生が増えた。彼らの父母は、より高い教育を受け、子供に対して野心的で、何を大学が学生に提供しているかを熱心に知りたがっており、大学への援助にも積極的である<sup>(7)</sup>。1994 年、寄付基金は 2,100 万ドルになる。

1999 年、レオ ランバート (Leo Lambert) が学長に着任する。2000 年、新図書館が開校され、文理、教育、コミュニケーションの 3 学部が設立される。21 世紀に向けてのイーロン戦略 (NewCentury@Elon strategic plan) が作られる。学生数は 4,000 人を超える。翌年には、キャンペーンにより、寄付基金は 4,670 万ドルに達した。

2003 年、理学療法の博士課程に初の学生が入学する。2006 年、法律学部がグリーンズボロ (Greensboro) の商業地区に開校される。2011 年 12 月には、キャンペーンの効果により、1 億 730 万ドルの寄付基金の記録を作った。

2014 年、「the Global Neighborhood」と呼ばれる 5 つの居住建物 (600 人を収容)、加えてラウンジや勉強室、そして the Global Education Center がある The Global Commons building がオープンする。2015 年、入試センタービル (Inman Admissions Welcome Center) がオープンする<sup>(8)</sup>。

#### 4 イーロン大学の目標

以下は、2014-15 年度の「Faculty Handbook」に掲載されているイーロン大学のミッション・ステイメントを引用したものである。

##### Elon University Mission Statement

Elon University embraces its founders' vision of an academic community that transforms mind, body, and spirit and encourages freedom of thought and liberty of conscience.

To fulfill this vision, Elon University acts upon these commitments:

a). We nurture a rich intellectual community characterized by active student engagement with a faculty dedicated to excellent teaching and scholarly accomplishment.

b). We provide a dynamic and challenging undergraduate curriculum grounded in the traditional liberal arts and sciences and complemented by distinctive professional and graduate programs.

c). We integrate learning across the disciplines and put knowledge into practice, thus preparing students to be global citizens and informed leaders motivated by concern for the common good.

d). We foster respect for human differences, passion for a life of learning, personal integrity, and an ethic of work and service<sup>(9)</sup>.

「素晴らしい教育と研究成果に専念する教員と活発な学生との関わりに特徴づけられる豊かで知的なコミュニティを育てあげる」ことが強調されており、学生が地球市民となるための教育の提供が強調されている。

このハンドブックには、教員の階級、給与、評価から、教員が学生の科目履修に関して注意する点、授業、レポートや期末試験、その評価についてなど学業に関することなども教員と学生に対して詳細に書かれており、イーロン大学のホームページ (以後、HP と表す) で公開されている。

#### 5 イーロン大学の戦略

1973 年当時、イーロン大学はノースカロライナ州以外では、ほとんど知られていなかった。学生は紡績町バーリントン (Burlington) からの労働者階級の家庭、地元の農家、近隣の小さな町の信仰深いキリスト教徒の家庭から来ており、鉄道線路脇の 12 の校舎はどれも人目を引くものではなかった。財源の 90% を授業料、残りを寄付に頼っているイーロン大学の経営は弱いものであり、ヤング学長は「学生の入学」が重要であると判断した<sup>(10)</sup>。グリーンズボロ とバーリントンの

中間に位置するイーロン大学には、授業料の安い公立大学が2校、加えて別の2つの大学が競合校として近隣にあった。

以下に、ヤング学長就任時から30年以上かけ、イーロン大学が国内外で著名な大学として発展を遂げるまでに取った戦略をあげる。

1. 明確な長期ビジョンを持つ学長と才能あるスタッフで構成される学長室の存在
2. 裕福な中間層の子弟をターゲットに選ぶ
3. キャンパスの整備、校舎の新築や修繕を行う
4. 魅力的なカリキュラムの提供
5. (2)と(3)のため、寄付基金額を増やす<sup>(11)</sup>

#### 5-1 明確な長期ビジョンを持つ学長と才能あるスタッフで構成される学長室の存在

現在、イーロン大学には財務担当副学長ジェラルド ホイッティントン (Gerald Whittington)、学生募集担当副学長グレッグ ザイザー (Greg Zaiser)、教務局長兼執行副学長スティーブンハウス (Steven House) などの役員がランバート学長を補佐する学長室のスタッフとして働いている。

長期ビジョンとしてランバート学長は「New Century's Elon Strategic plan」を作り上げ、毎年目標が具体的に公表されている。2015-2016年の目標を以下に示す<sup>(12)</sup>。

- (1) University Commitment to Diversity and Global Engagement
- (2) Supporting a World Class Faculty and Staff
- (3) Attaining the Highest Levels of Achievement across our Academic Programs
- (4) Launching Strategic and Innovative Pathways in Undergraduate and Graduate Education
- (5) Developing Innovative Alumni Programs to Advance and Support the Elon Graduate
- (6) Significantly Enhance Elon's Campus

with Premier New Academic and Residential Facilities and a Commitment to Protecting our Environment

以下に上記の目標のいくつかの項目について、簡単に説明する。

(1) に関して、以下のような項目が挙げられている。グローバル教育センターと各学科、人種・民族の多様性教育センター (the Center for Race, Ethnicity, & Diversity Education)、ソロリティやフラタニティオフィスなどと協力しながら、イーロン大学の全学生が地球規模での教育が体験できるようにする。アジア、アメリカン・インディアン、ヒスパニックなどを含めた多様な人種からなる学生のためのプログラムの育成を行う。海外体験学習に対する学生への奨学金提供のために、グローバルエンゲージメント研究センター (the Center for Research on Global Engagement) を設立する。

(2) については、教員評価のため教育や研究などの再調査を行い、昇進や終身在職権 (tenure) 獲得、学科長の責任などに関して勧告を行う。人文科学学部の新学部長を探すこと。大学に関係するデータの収集、保管、修復の改善に取り組む。交流プログラムによる海外からの教員の増員や visiting scholar の機会を増やす。教育や学習を強化するために、ソフトウェアも含め設備の改善を図る。副教務職など大学管理のためのスタッフを増員する。

(3) では学生寮での改善を進める。例として、新入生の寮内での学習環境の評価が挙げられている。キャンパスの社会環境調査のためにタスクハウスを立ちあげる。Elon 101 も含め、新しい使命とゴールのためのカリキュラムの見直しを行う。例としては、経験学習や外国語の必要条件、ライティング (Writing) 指導の強化などが指摘されている。また、法学部ではスカラシップによる優秀な学生確保や教室の広さの問題解決などがあげられている。

(4) の項目では、新しい大学院プログラム案の提出や GPA の評価に基づいたプログラムの修正

などがあげられている。就職サポートセンターとの連携で「pre-professional programs」のサポート強化なども明記されている。

(5) では、同窓生（卒業生）の軌跡を把握し、同窓生のキャリアアップをサポートすることや、幼年期の子育てについて同窓生を対象に講演を行うなどが記されている。最後の(6)に関しては、コミュニケーション学部の校舎の拡充、新たにキャンパス内に学習スペースを作ることなどについても触れられている。

イーロン大学の発展は、理事会、学長や副学長などの経営陣、教職員、学生と父母、同窓会、地域の住民らが、イーロン共同体として一つになって行動したことによる。大学がどのように発展していこうとしているのかの目標を掲げ、それを共同体として認識し合い、行動に移していった。

明確な長期ビジョンを持つ学長、特に7代目のヤング学長と8代目のランバート現学長の選出において、イーロン大学理事会が果たした役割は非常に大きい。理事会は、次期学長の選出において、強いリーダーシップを持った情熱的で若い大学運営・管理の専門家を、時間をかけ、念入りに、注意深く候補者として選んで行った。例えば、ランバート氏は145人もの候補者から学長に選ばれた。

ヤング氏はまだ38歳であったが、エネルギーで素晴らしい行政官として知られていた。コロンビア ティチャーズ カレッジで学校管理の博士号を取得したヤング氏は、教育長の補佐としてパーリントンで経験を積み、バージニア州の副教育長を務めていた。理事会は彼を7代目の学長に指名した<sup>(13)</sup>。

現学長のランバート氏は、アメリカの高等教育の若きリーダーとして雑誌で取り上げられたこともあり、23歳でバーモント大学のLiving Learning Centerのアシスタントディレクターになっていた。シラキュース大学において、「高等教育」専攻で博士号を取得後は、同大学で教職に就き、数年後には大学院の準学部長に選ばれた。理事会がランバート氏を最終候補の2名に選んだ時、彼は42歳の若さでウィスコンシン大学ラクロス校の教務担当副学長を務めていた。

## 5-2 裕福な中間層の子弟を顧客層としてターゲットにした学生募集

ヤング学長時代、イーロン大学は異なる顧客をターゲットにした学部の新設を決めた。教育の「ニッチ市場」に注目したのである。一流大学に入学する能力はないが、勉強に対しての向上心があり、裕福な家庭で愛されて育った、平均もしくは平均より少し上の学業能力を持つ学生である。

また、低い学費から中程度の学費の大学へのシフトと入学基準の引き上げを決め、成績が低い学生の入学を止めた。ビジネスプログラムを強化し、コミュニケーションなど3つの専攻が新たに加わった。これに基づき、イーロン大学は新しい市場（生まれ育った州以外の大学で学ぶ高校生が多い州）への広報活動に力を入れていく<sup>(14)</sup>。

イーロン大学は、学生募集業務を中心に置いている。まず、いくつものソーシャルメディアを使い、広報活動に力を入れている。最初にランバート現学長の登場から始まる「Experience Elon」と題した動画は、「Next to raising my own children, I can't think of a greater privilege than to be a president of a university like this.」とのメッセージから始まり、美しいキャンパスや綺麗な校舎、学長が学生と楽しく語り合うカレッジ・コーヒーの風景や授業の様子に加え、ボランティア活動も含めて海外で学んでいる学生たちを紹介し、クラブ活動や卒業式の様子も紹介している。木々に囲まれた野外で行われる卒業式では、祖父母も含めた家族と抱き合いながら卒業を祝っている学生の描写が感動的である。学生がイーロン大学の教育、学生生活について語りかけ、将来の希望について話す3分にも満たないこの動画は、見るものを魅了し、一度はイーロン大学を訪れてみたいと思わせずにはいられない。HP関係だけで複数の専任職員がいて、一日に10回も修正を加えることもある。

2014年2月から学生募集の機能は「The Inman Admissions Welcome Center (写真7と8参照)」に移され、現在、46人の常勤の職員が大学生・大学院生のリクルートのために働いており、職員数は同規模の他大学に比べて多い。学生

募集を最優先と考えるイーロン大学では、2014年以前には、入試課は学長室の隣に設置されていた。因みに、2013年、約12,000人の入学希望者がキャンパスを訪れている<sup>(15)</sup>。2015年度、約1,427人の入学定員数に対して入学願書提出者は10,257人に達し、同年度の新生は全米40州から来ている。彼らはイーロンの学生としての条件を最も満たし、かつ異なる人種からなる多様性を備えた学生である<sup>(16)</sup>。

入学課の職員の1/3はリクルーターとして高校訪問を行う。イーロン大学の良さを一番知っている卒業生を入試課の職員として雇用し、彼らをリクルーターとして各地域に派遣している。これも、学生募集戦略の一つである。

年に2回、キャンパスを評価してもらうため、多くの州から高校の進路カウンセラーを招いている。カウンセラーは学生や教職員と会って、大学のプログラムについて学ぶ。また、入試課の職員は年間30以上の都市でレセプションを開き、そこには数人のイーロン大学の在学学生、その父兄、教師が参加し、入学希望者とその父兄は彼らと話す機会がある<sup>(17)</sup>。

パンフレットなどの入学資料デザインにも注意が払われ、DVDの作成などに多くの資金を投じている。イーロン大学の知名度を高めるため、ジミー・カーター元大統領やジョージ・ブッシュ(George Bush)元大統領などの著名人を、多額の謝礼金を支払いキャンパスに招いて講演を行う。自分の大学で著名人の話を聞けることで、学生も含めたイーロン・コミュニティの帰属意識も高まる。

2階建ての大学の売店(Elon Town Center)には図書の他、イーロン大学のロゴ、フェニックス(the Phoenix)を用いた多くのグッズ(例えば、キーホルダー、コーヒーカップ、Tシャツ、縫いぐるみ)がお土産として販売されている。学生は休暇で帰宅する際に、それらを購入して友人などへプレゼントすることができ、イーロン大学のロゴマークが入ったグッズは広報活動としての一翼を担う。

### 5-3 魅力的なキャンパス作り

キャンパスの外観が入学人数の増加を妨げている要因と考えていたヤング学長は、魅力的なキャンパス作りを政策の第一に掲げた。キャンパスの中央にあった駐車場を噴水に変えたことで、イーロン・コミュニティの考え方が変わる(写真21参照)。学長が自ら行っているように、教職員や学生にキャンパスのゴミ拾いをお願いし、壊れているものは直ぐに修理できるように報告させた<sup>(18)</sup>。

さらに、キャンパスの北側にある43エーカーの土地を取得し、景観設計の専門会社(Lewis Clarke Associates)とキャンパス整備のマスタープラン作成のための契約を交わす。これらがイーロン大学の発展で重要な2つの決定だったと言われている。

より裕福な学生を広範囲な地域から集めるため、寄付金集めに力を注ぎ、同時に多額の借入金により、キャンパスと校舎を近代的で魅力的なものに変えていった<sup>(19)</sup>。

イーロン大学をより目立った魅力的な大学にする戦略の一部として、サッカーとアメリカンフットボールが出来るスタジアムの建設が1999年～2001年にかけて行われた<sup>(20)</sup>。しかし、小規模なイーロン大学の寄付基金だけでは、競技プログラムの成長と発展を支えていくことが出来ないため、イーロン競技スポーツ基金を作り、2001年から2002年にかけて35万ドルをスポーツプログラムのために集めた<sup>(21)</sup>。アスレチック施設(Koury Athletic Center)の中には、プール、ラケットボールコート、フィットネスセンターなどもあり、一般学生のためのレクリエーション施設の一つとしても使われている。

### 5-4 学生を満足させるカリキュラムや手法、教員への支援

カリキュラムでは、最初にElon 101と呼ばれるセミナーで、授業や大学組織に関すること、寮生活においての人間関係、フラタニティやソロリティ、図書館、競技スポーツチームなどについて新生に学んでもらう。このセミナーは3週間の

研修を受けた12人の学生リーダーが率いる3,4年生90人からなる学生と教員によって行われる。新入生へのオリエンテーションも、これらの学生により行われる<sup>(22)</sup>。

ヤング学長は、(1)地球規模での教育、(2)ボランティア・サービス、(3)インターンシップ、(4)リーダーシップの育成という、イーロンの経験(the Elon Experiences)と呼ばれる4つのプログラムを立ち上げた<sup>(23)</sup>。1998年には、5つ目として、大学生の研究が加わった<sup>(24)</sup>。

(1)のサポートのため、「グローバル教育センター」がある。現在、イーロン大学では通年で40ヶ国以上の関連団体と提携を持ち、専任スタッフは学生が興味ある分野を海外留学や海外専門研修という形で学べるようにサポートを行っている。日本へは関西外国語大学に最近5人を留学させている。学生教育のため、アクティブラーニングを授業に取り入れた教育や、さまざまなスカラシップを提供しており、細微にわたり学生が大学生活に飽きてしまわない工夫がなされている。「明らかにリベラルアーツの大学ではあるが、職業的専門分野も学べる、その両方を兼ね備えるハイブリット大学」として、有名私立大学や公立大学で学ぶことに興味の無い学生を集めている<sup>(25)</sup>。

現在、毎週火曜日の朝(9:50-10:20)の30分間、場所は季節や天候により異なるが、学生、学長、教員、理事、キャンパス維持の管理職員などイーロン大学関係者全員を対象に、コーヒー、紅茶、清涼飲料水など飲み、ドーナッツ、ベーグル、フルーツなどの朝食を食べて会話する機会が設けられている<sup>(26)</sup>。これは「カレッジ コーヒー」と呼ばれ、ヤング氏が学長職にいた1984年から始まったものである。コミュニケーションが強い絆を生むと、ランバート現学長は話している。

食事に関して、学生はキャンパス内17か所の施設で、ビュッフェスタイルの食事、コーヒーショップでの軽食、売店での食品購入など、自分の好みやTPOに合わせて空腹を満たすことができる。味についても改善が行われ、他大学と比較して美味しい食事が学生や教職員に提供されている。メニューや休館日などはフェイスブック等で

公開されている。

毎年、イーロン大学は大学生生活と学業に対しての満足・不満足に関する調査を行っており、調査結果に基づき改善を行う。特に4年間学生生活を過ごした4年生からの評価が得られる「卒業生への調査(the Senior Satisfaction Surveys)」結果を重視している<sup>(27)</sup>。

新任教員選びは徹底している。教員候補者は、学生と採用学科の教員に模擬授業を行った後、自身の職歴と研究歴を彼らの前で発表し、質問に答える。加えて、イーロン大学に新規採用された教員は、着任1日目からFaculty Handbookを基にイーロンの教育について指導を受ける<sup>(28)</sup>。このオリエンテーションは一週間続き、その後毎月行われるオリエンテーションにも参加しなければならない。それぞれのオリエンテーションには先輩教員が付き、新任教員はイーロン大学での生活を学び、彼らの教育技術を磨くための支援が行われる<sup>(29)</sup>。

イーロン大学では、研究による学識が重要視されるようになっており、教員の仕事として、学識と教育は互いに補助しあい、切り離せないものとされている(teacher-scholars)。1990年代後半、学術的環境を向上させるため、1学期間の教員担当科目数を4から3に減らし、給与も上げた。しかし、学術的研究は重要視されるものの、現在でも「教育」が教員評価の際、最も重要とされている。終身在職権や昇進を獲得できるかは、教師としての優秀さと献身が示された記録に基づいている<sup>(30)</sup>。

## 5-5 寄付基金と財政収支

他のアメリカの大学同様、イーロン大学の運営は授業料収入と寄付により支えられている。毎年、寄付金額の目標を掲げ、その達成のために努力をする。寄付は寄贈者が使用目的に制限を加えているものと制限がないものがあるが、寄付基金としてプールされ、投資会社を通じて運用される。

2014-15年5月期の収入は約2億6,269万ドル(328億3,625万円<sup>(31)</sup>)で、授業料収入が約2億620万ドルあるが、減免額約3,767万ドル(授



業料収入の約18.3%)を引くと、純収入は1億6,854万ドルとなり、全体の64.2%を占めている。連邦や州政府からの補助金および団体や個人からの寄金の合計が約3,154万ドル(12.0%)、投資からの収入が約1,882万ドル(7.2%)ある。また、補助事業から3,796万ドル(14.5%)、競技スポーツ関連から393万ドル(1.5%)得ている。

支出では、総額約2億772万ドルのうち、教員の人件費が約1億34万ドル(48.3%)を占めている。学生サービスに約3,398万ドル(16.3%)、アカデミックサービスに約760万ドル(3.7%)使っている。これら教育関連の支出額の合計は、1億4,192万ドルで全支出額の68.3%を占めている。加えて、学科、学部、経営などの組織へinstitutional supportとして2,936万ドル(14.1%)が振り分けられている。補助事業へは3,644万ドル(17.5%)の支出を行っている。

イーロン大学の2006年度の授業料が20,171ドルだったのに対して2015年度では31,773ドルと、57.5%上がっている。寮(食費込)費用、雑費(教科書代、保険、個人支出を除く)を含めた額は、2006年度が27,291ドル、2015年度が43,170ドルであり、この間58.2%上昇している<sup>(32)</sup>。

アメリカにおいて高等教育にかかる費用はインフレ率よりも上昇しており、学生および家族への負担が増している。一般的にアメリカの大学生は自らローンを組んで大学に通い、卒業後に返却する例が多い。高等教育に費やした額を卒業後に何年で返却できるのか、返却できないのか、高騰を続ける教育費に対して、高等教育を受けることを疑問視する声も増えている。イーロン大学は授業料を競合する他大学よりも低く抑える戦略を取っている。したがって、寄付金集めは重要視されている。

イーロン大学の予算編成過程は透明性が高い。秋から始まり、翌年の1月イーロン大学関係者全員が参加できるall campus forumが開かれ、大まかなものが示される。フォーラムでは、質問があり、中には予算案の修正を提案する人もいる。数週間後、修正された予算案は参加者からの質問、提案、意見を聞くために、再びフォーラムにかけ

られる。その後、修正された次年度予算案は理事会に提出される前に学長に示され、必要があれば小さな調整が行われる<sup>(33)</sup>。

## 6 まとめ

イーロン大学発展の要因は、以下の5つに集約される。

1. 美しく綺麗で、人々を魅了するキャンパス作り
2. 富裕層をターゲットにした学生募集と募集対象の州外への拡大
3. 職員中心のしっかりした学生募集体制の構築
4. 寄付金集めのための綿密な計画作りとその実行
5. 学生生活充実のための教育面、生活面への手厚い支援

これらを実行するに当たり、その進捗状況をキャンパスで開かれる集まりやHP等で常に全ての人に公開している。学長の強力なリーダーシップの下、大学のビジョンやポリシーが明確に示され、その実現のために専門分野ごとに主要なスタッフを雇用する。彼らは分野毎に綿密な市場調査と分析を行い、中・長期計画を立案・協議した後、学長と共に「大学計画」として共有する。戦略的計画は、賢明な競争分析に基づいたものであり、他大学との差別化と比較優位性を生んでいる<sup>(34)</sup>。計画の立案は神経質と思われるほど綿密に行われる。戦略的な優先順位のもとに目標が決められ、次のステップが公に協議され、戦略は遂行される。計画の目標、進捗状況、達成度合は絶えず確認が行われ、時には修正が加えられながらも着実に実行される。

田舎にあるキリスト系の小規模な大学として創設されたイーロン大学は、伝統的なコミュニティ意識が学生、教職員、地域住民の間で共有されている。それは学生や教職員の大学への帰属意識や母校愛として醸成されている。この土壌を養う努力として、常に学生の教育環境、生活環境の改善

に学長や主要なスタッフが真剣に取り組み、教職員に対しても同様に行われる。

学生や教職員への各種サポート、一般学生も含めてのスポーツ振興、大学を象徴するエンブレム「フェニックス」なども、これらを養うものである。競技スポーツ学生用の施設とは別に、一般学生用の運動施設も整えられている。

コミュニティ意識を高めるための一つとして、キャンパスに学生寮や宿舎を設け、学生のみならず、教員にもキャンパス内で生活することを奨励している。新築された寮には、自習用の教室も設けられている。

イーロン大学は全米体育協会（NCCA）に所属しており、現在400人弱の競技スポーツ学生がいるが、ほとんどはプロの道には進まない。その為、体育館には競技スポーツ学生のために補講授業を行う教室が、図書館にはライティング・センター（Writing Center）があり、専門職員が学生をサポートする体制が整えられている。授業について行かれない「落ちこぼれる」学生を極力無くし、卒業に結び付けようとする、大学の強い意志、戦略がうかがえる。

初年度教育（例えば、Elon 101 や the Elon Experiences）に重点を置いており、大学生活をスタートさせる新入生への親身なサポートや学生を飽きさせないカリキュラムを提供している。このことにより、2年次への進級率が高く、退学率が低い。

新任教員に対する徹底した指導により、イーロン大学での教育方法や研究、大学のビジョンやポリシーなども含めた方針を理解してもらう。このことにより、各教員の個性はあるものの、全体としてはベクトルが同じ方向に向いている。

寄付金集めも目標を定めて計画的に行われており、イーロン大学発展の重要なファクターである。集めた寄付金は基金としてプールされ、投資会社を通じて効率的に運用されている。

## 7 イーロン大学の今後

イーロン大学はどのような方向に進むのである

うか。キャンパスや校舎を美しく保ち、最新の設備を維持するために、今後も入学者の増員による授業料収入と積極的な寄付金集めによる経営を続けていくのか、学生から教職員、理事に至るまで、互いに価値観を共有できる小規模の大学でいることができるのか。ランバート学長は「学長室から」というイーロン大学のHPで、最も重要な長期目標として、寄付基金を継続的に大きくすることを掲げている。基金は、(1) 奨学金で優秀な学生を集め、国内外においてイーロン大学の地位を高めるため、(2) イーロン大学に入学を希望している才能はあるが、財政援助が必要な学生のため(3) 中流家庭の学生への奨学金のために使うと述べている<sup>(35)</sup>。

今後の懸念材料としては、寄付金集めは毎年の目標額を達成し、それが将来も継続して維持できるのか。また、かつて4,000人が限界と言われていた学生数（現在6,631人）が今後もさらに増えると、「社会的で、互いに高い助け合い意識のあるコミュニティ」<sup>(36)</sup>と言われた大学への帰属意識や母校愛が薄れ、イーロン大学の良さが失われるのではないのか。

近年、アメリカの大学アスレチック・プログラムに関しては、多くの大学で一般学生の3倍から6倍の費用が学生納付金や公益団体のファンドから使われているとする報告もあり、注目を浴びている。それらは、アカデミック・プログラムの充実に使われたかもしれない資金である<sup>(37)</sup>。イーロン大学でも競技スポーツに力を入れ始めている。競技スポーツ寄金が設立されているとは言え、学生納付金も使われているならば、一般学生との平等性を欠き問題視される可能性がある。

また、近隣のノースカロライナ大学では競技スポーツ学生が一定の成績を維持して部活動を続けることが出来るように、彼らにスタッフやコーチが「fake classes」を取るよう勧めていたことが報道されている<sup>(38)</sup>。きめ細かな教育を重視し、補講用の教室を体育館や寮にも設けているイーロン大学ではあるが、今後も競技スポーツ学生を増やし続けていけば、多くの時間を練習に割いている彼らのアカデミックレベルを維持・向上さ

せていくことは難しくなるのではと考える。

今後、学部が増加にともない、イーロン大学は職業的な教育を主に目指す公立大学の道を進むのか、どのようにノースカロライナ州の田舎町にある大学が他大学との差別化を維持して発展していくのか。研究者としての教員評価が益々重要視されてきている中で、「教員が教育と研究に十分な時間をさけない」という問題にどう対処していくのか。イーロン大学の今後を注視していきたい。

## 8 終わりに

2015年9月2日、イーロン大学のランバート学長、4人の副学長、学部長、計6人と著者はインタビューの機会を持つことが出来た。その中で上記の内容と重複しないものをいくつか示す。

### 8-1 ビジョンとポリシーの明確化

常に全体像を言い続け、3つの戦略を立てる：(1) Stretch goal, (2) Ambitious goal, (3) Goal to scare you。人が恐れるようなリスクを伴う戦略もランバート学長は立てると話す。

「Institutional Priority」レポートを年刊で発行し、戦略的計画とリンクさせる。また、半年後、1年後に、「掲載された目標」が到達出来たのか、どの段階まで進んでいるのかをチェックする。他にも、財務監査レポート、キャンパス内での火災や犯罪に関するレポート、学科によるレポートなど、イーロン大学に関わる事柄が公開されている。

### 8-2 キャンパス

イーロン大学の現在の美しいキャンパスも、女性教員が駐車場にあった3つの旗ポールの場所をフラワー・ガーデンにしたいと提案したことから始まった。彼女はゼラニウムを植えた。誰も花に水やりをしないだろうと当初は思われていた。しかし、その庭の手入れを続けることが、大学の組織が団結するシンボルとなった。今、その場所は、イーロン大学のキャンパスにおいて美しい景観の一つである噴水のある場所が変わっている。物理的な変化は、人々の気持ちを変える。全てが一度

に、または劇的に変わることを期待してはいけない。

生徒とその親がイーロンを訪れると、キャンパスが美しいと感じる。そして、イーロン大学への入学を決める。倒産した企業の建物の壁やカーペットは汚く、みすぼらしい。

### 8-3 学生の満足度の向上とコミュニティへの帰属意識

教員の良い教育と研究とのバランスが重要である。教員が学生のために時間を使う。「学生と教員との距離が近い」、そういう文化を作ることが大事である。

学生に無料食事券を配って、スタッフ（学長、副学長などの「学長室」のメンバー）が食事を共にして、彼らの考えを把握している。インターネットなどのメディアを用いて、イーロン地区のコミュニティに、イーロン大学が何をを行い、何を目指し、将来どのように進むのかを伝えている。

入学時に学生にどんぐりを配布する。そして、卒業の時には苗をあげる。小さな種から苗が育ち、その後大きく育てて欲しいとの気持ちを、この大学で学び卒業していく学生に伝え、卒業後も学生との絆を保つためである。

大学の創立記念日には、学生たちが全体で大学の誕生祝（Happy Birthday）の催しをする。大きなケーキを作り、近隣のコミュニティの人たちも参加し、盛大なお祝いをする。

目標以上の入学者が確保できた場合は、目標数以上の入学者が支払った授業料収入は更なる学生サービスのための予算として使う。

### 8-4 投資プログラム

短期目的の現金は、約700～800万ドル持っている。長期投資に約2億800万ドル当てており、投資企業がかかわっている。この企業は小規模の大学から寄付などで集められた少額の資金を集め、高額の資金にして投資を行っている。これにより、投資効率があがっている。

## 謝辞

多忙なスケジュールの中、著者の貴大学への調査訪問を快く受け入れ、ミーティングを開いて下さったランバート学長、学長室のスタッフの方々に感謝申し上げます。また、キャンパス・ツアーを計画して実行して下さいました。多くを学ばせて頂きました。最後に、宿泊施設から大学までの移動をサポートしてくれた初老のドライバーまでが、素朴にランバート学長に好意を抱き、尊敬していたことが印象に残っています。イーロン・コミュニティのみなさん、お世話になりました。有難うございました。

## 《注》

- (1) 例えば、インディアナ州立パデュー大学は 18,676 acres のキャンパスに学生数 39,409 人 (2015 年秋学期)、私立のデューク大学はキャンパスの広さが 8,470 acres で学生数 14,850 人 (2014 年秋学期) を有している。
- (2) "Rankings and Recognition", Home Page of Elon University. <https://www.elon.edu/e/about/rankings-and-recognition.html>
- (3) "Table 5 Number of educational institutions, by level and control of institution: Selected years, 1980-81 through 2010-11", National Center for Education Statistics. [https://nces.ed.gov/programs/digest/d12/tables/dt12\\_005.asp](https://nces.ed.gov/programs/digest/d12/tables/dt12_005.asp)
- (4) "Table 303.10, Total fall enrollment in degree-granting postsecondary institutions, by attendance status, sex of student, and control of institution: Selected years, 1947 through 2023", National Center for Education Statistics. [http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13\\_303.10.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_303.10.asp)
- (5) "Is College for Everyone? An Introduction and Timeline of College in America", The Art of Manliness. <http://www.artofmanliness.com/2014/03/05/is-college-for-everyone-an-introduction-and-timeline-of-college-in-america/>
- (6) George Keller, "Transforming A College: The Story of a Little-Known College's Strategic Climb to National Distinction updated edition", Johns Hopkins University Press, p.5.
- (7) George Keller, p.35.
- (8) "A Timeline of Elon History", Home Page of Elon University. [http://www.elon.edu/e-web/about/elon\\_history.xhtml](http://www.elon.edu/e-web/about/elon_history.xhtml)
- (9) "Faculty Handbook 2014-2015", Home Page of Elon University. [http://www.elon.edu/e-web/academics/facultyhandbook/2014-2015/toc\\_2014\\_2015.xhtml](http://www.elon.edu/e-web/academics/facultyhandbook/2014-2015/toc_2014_2015.xhtml)
- (10) George Keller, p.6.
- (11) 2015 年 9 月のイーロン大学のランバート学長、4 人の副学長、学部長、計 6 人と著者とのインタビュー結果、ジョージ ケラー (George Keller) 氏の著書、イーロン大学が公開している資料などに基づく。
- (12) "Academic Affairs Priorities for 2015-2016", Home Page of Elon University. <http://www.elon.edu/e-web/administration/provost/1516priorities.xhtml>

2012-2013 年版では、「大学の目標を達成するために、15%にまで非常勤教師数を減らす」ことも明記されていた。

- (13) George Keller, p.6.
- (14) Ibid, pp.12-14.
- (15) "Elon staff begins move to Inman Admissions Welcome Center", Home Page of Elon University <http://www.elon.edu/e-net/Article/107051>
- (16) "Class of 2015 sets Elon marks for size, diversity", Home Page of Elon University. <https://www.elon.edu/E-Net/Article/56547>
- (17) George Keller, p.44.
- (18) Ibid, p.14.
- (19) Ibid, pp.12-14.
- (20) Ibid, p.37.
- (21) Ibid, pp.39-40.
- (22) Ibid, pp.42-43.
- (23) Ibid, pp.20-21. これらの多くは、1992 年～1994 年にかけて 1 年生用セミナーとして立ち上げた「地球経験 (Global Experience)」がルーツである。
- (24) George Keller, p.58.
- (25) Ibid, p.106.
- (26) Ibid, p.28, "College Coffee, One of Elon's Beloved Traditions", Home Page of Elon University. <http://blogs.elon.edu/admissions/college-coffee-one-of-elons-beloved-traditions/>
- (27) George Keller, p.52.
- (28) "Faculty Handbook 2014-2015", Home Page of Elon University, George Keller, p.60.
- (29) George Keller, p.60.
- (30) George Keller, Afterword by Leo M. Lambert, p.58 and p.123.
- (31) 1 U.S. ドル = 125 円として換算。
- (32) "Elon University Financial & Audit Report May 31, 2014 & 2015", Home Page of Elon University. [http://www.elon.edu/docs/e-web/bft/business/annual\\_report\\_2015/2015%20Financial%20Report%20Final.pdf](http://www.elon.edu/docs/e-web/bft/business/annual_report_2015/2015%20Financial%20Report%20Final.pdf)
- (33) George Keller, p.84.
- (34) Ibid, p.99.
- (35) "From the Office of the President", Home Page of Elon University. <https://www.elon.edu/e/advancement/honorroll/>
- (36) George Keller, p.91.
- (37) Celia R. Baker, "College sports VS. academics: A losing game", Deseret News, February 22, 2013.
- (38) Sally Kohn, "How college sports cheat student athletes", CNN com, October 27, 2014.

## 参考文献

1. "Academic Affairs Priorities for 2015-2016", Home Page of Elon University. <http://www.elon.edu/e-web/administration/provost/1516priorities.xhtml>
2. Celia R. Baker, "College sports VS. academics: A losing game", Deseret News, February 22, 2013.
3. "Class of 2015 sets Elon marks for size, diversity", Home Page of Elon University. <https://www.elon.edu/e-web/administration/provost/1516priorities.xhtml>

- edu/E-Net/Article/56547
4. "College Coffee, One of Elon's Beloved Traditions", Home Page of Elon University. <http://blogs.elon.edu/admissions/college-coffee-one-of-elons-beloved-traditions/>
  5. "Elon staff begins move to Inman Admissions Welcome Center", Home Page of Elon University. <http://www.elon.edu/e-net/Article/107051>
  6. "Elon University Financial & Audit Report May 31, 2014 & 2015", Home Page of Elon University. [http://www.elon.edu/docs/e-web/bft/business/annual\\_report\\_2015/2015%20Financial%20Report%20Final.pdf](http://www.elon.edu/docs/e-web/bft/business/annual_report_2015/2015%20Financial%20Report%20Final.pdf)
  7. "Faculty Handbook 2014-2015", Home Page of Elon University. [http://www.elon.edu/e-web/academics/facultyhandbook/2014-2015/toc\\_2014\\_2015.xhtml](http://www.elon.edu/e-web/academics/facultyhandbook/2014-2015/toc_2014_2015.xhtml)
  8. "From the Office of the President", Home Page of Elon University. <https://www.elon.edu/e/advancement/honorroll/>
  9. ジョージ・ケラー, 堀江未来 (監訳), 「無名大学を優良大学するカー ある大学の変革物語」, 学文社, 2013年。
  10. George Keller, "Transforming A College: The Story of a Little-Known College's Strategic Climb to National Distinction updated edition", Johns Hopkins University Press, 2014.
  11. "Is College for Everyone? An Introduction and Timeline of College in America", The Art of Manliness. <http://www.artofmanliness.com/2014/03/05/is-college-for-everyone-an-introduction-and-timeline-of-college-in-america/>
  12. "Rankings and Recognition", Home Page of Elon University <https://www.elon.edu/e/about/rankings-and-recognition.html>
  13. Sally Kohn, "How college sports cheat student athletes", CNN com, October 27, 2014.
  14. "Table 303.10, Total fall enrollment in degree-granting postsecondary institutions, by attendance status, sex of student, and control of institution: Selected years, 1947 through 2023", National Center for Education Statistics [http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13\\_303.10.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_303.10.asp)
  15. "Table 5 Number of educational institutions, by level and control of institution: Selected years, 1980-81 through 2010-11", National Center for Education Statistics [https://nces.ed.gov/programs/digest/d12/tables/dt12\\_005.asp](https://nces.ed.gov/programs/digest/d12/tables/dt12_005.asp)



写真1 ランバート学長，副学長，学部長など主要スタッフとのミーティング風景(1)



写真4 キャンパス風景(1)ゴミは一つも落ちていない



写真2 ランバート学長，副学長，学部長など主要スタッフとのミーティング風景(2)



写真5 キャンパス風景(2)芝生は常に綺麗に整えられている



写真3 広いキャンパスの移動は電動カートで行われる



写真6 キャンパス風景(3)



写真7 学生募集の司令塔 The Inman Admissions Welcome Center



写真10 Lakeside Dining の内部(1)



写真8 Admissions Center 内のシアターで大学紹介のビデオを見た後に、キャンパス見学が行われる



写真11 Lakeside Dining の内部(2)  
週ごとに異なる国の料理も提供している



写真9 キャンパス内に複数ある食堂の一つ Lakeside Dining の入り口



写真 12 図書館の内部 広い吹き抜けが目を引く



写真 14 就職のサポートをする The Porter Family Professional Development Center の入り口付近



写真 15 著名人を国内外からキャンパスに招き、講演を行う



写真 13 図書館内にあるライティング・センターの受付



写真 16 Koury Athletic Center 内の施設





写真 17 Koury Athletic Center 内の補講教室



写真 20 海外体験学習の司令塔であるセンター長とのミーティング



写真 18 The Isabella Cannon Global Education Center の 1 階



写真 21 元駐車場跡に作られた噴水 ここからイーロンは美しいキャンパスに生まれ変わる



写真 19 3 階にある The Isabella Cannon Global Education Center の受付



写真 22 噴水の脇での記念撮影 キャンパス内のどこにもゴミは落ちていない