

【図表1】「みんなで使うIR」に向けての5STEP

	STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4	STEP 5	データやエビデンスに基づいたPDCAサイクルが自律的に回るようになる
	IRについて議論する(執行部) 	IRについて発信する(執行部+IR組織) 	データを基に議論する 	各所で小さなPDCAを回す 	大学全体で大きなPDCAを回す 	
現場	初動での方向づけが重要!		☐ IR組織にデータを提供し、困りごとを相談する ☐ IRデータを基に議論をする	☐ IRデータから見てきた課題を改善し、施策につなげる	☐ 各部、各教職員が、担当業務に関してデータに基づき自律的にPDCAを回す	
IR組織		☐ IR組織発足 ☐ 学内保有データやその流通のしかたの確認と見直し	☐ IR活動について学内広報(ニーズヒアリングによる需要喚起) ☐ 執行部への定期的な報告	☐ 既存のデータを活用して、議論・分析・課題抽出を行い、小さなPDCAを繰り返す ☐ 各部署のIRの取り組みをサポートする	☐ 教学・研究・財務の各IRを統合し、全学の状況をデータによって可視化(ファクトブックの制作公開など) ☐ 自学のデータを確認するだけでなく、他大学のベンチマーキングを行い、客観的に自学の状態を評価する	
執行部	☐ IRの定義やあり方を検討し学内に共有 ☐ 仮説でいいので、自学の課題を基に、 ①自学にとってのIRの目的 ②制度設計 ③自学に合った組織 ④活動計画 ⑤予算を定める	☐ IRの目的や重要性を学内に発信する(継続的に行う) ☐ 学内におけるデータの、 ①定義・指標の統一 ②格納方法 ③アクセス権・公開ルール等を策定、発信	☐ IRからの報告を定期的に確認。現状把握と議論を通じて課題発見に努める	☐ 全学の課題を整理し、危機感を共有 ☐ 施策の立案、将来ビジョンの検討	☐ IRをエビデンスとして精度の高い将来像を描き、中長期計画を策定、改革を実行し、PDCAを回す	

IRの諸問題

- 執行部の役割は？
- IRの動き方は？
- 現場の教職員は？

Q&A

各大学のさまざまな部署・立場から寄せられたIRにまつわる諸問題。国内のIRをリードする専門家の意見を交えながら、IRを機能させるためのヒントを提示したい。

何のためのIR活動か？

Q IRとは結局何か？学内で共通認識を持ちたい。

A IRとは、データに基づいて学内の課題を明らかにし、それに対応すること。

IRの定義についてはさまざまな見解があり、学内でコンセンサスがとれていない大学も少なくない。本特集ではそうした事情や、今の日本の大学にとっての必要性をふまえ、IRを「エビデンス(データ)に基づいて、自学の課題を見つけ、対応すること」と定義したい。

日本では「IR」という言葉に耳なじみがなかったことから、何か特別なことのように思われる向

きがある。しかし、ここで定義したような行為は、企業においてはごく日常的に行われている。例えば自社商品について定期的に、現状の売り上げ状況や購買層分析、顧客満足度調査や競合の情報などを集めて議論し、そこでの意思決定に基づき商品を改善するなどだ。

施策の提案にエビデンスが伴っていれば、行うべき理由が明確になり、学内の合意形成もスムーズに行いやすい。つまりIRは、「自学が直面する課題について全学を挙げて対応するための、共通言語を持つこと」と言い換えることもできる。「IRは、コミュニケーションツール」(大学評価コンソーシアム副代表幹事・寫田准教授

PII)なのである。IRについての定義や認識が学内でバラバラのままだと、「IRとは何ぞや」で議論が止まってしまい、その先に進まない。「使うIR」の第一歩は、自学にとってIRの目的は何か、執行部の認識を統一し、それを学内で共有することにある【図表1】。

POINT まずは「自学にとってのIR」の意義を学内に周知すること。

Q IR活動は大学の経営上必要なものか？

A 必要だと言える。

IRが発達してきたアメリカの高等教育界は、市場の変化がダイナミックで中退率も高い。大学経営者は権限が大きい反面、シビアナ判断が必要とされる。そのため、エビデンスに基づいた経営が求められており、IRの発達は必然だったと言える。

一方、これまでの日本の大学は、アメリカに比べると総じて中退率が低く、市場も安定し、何より定員が管理されているため、さほどデータ重視の経営をしなくても済んできた。しかし18歳人口の減少期を迎え、国からの経済的支援が多くは望めない現在、健全な経営

Q これからIRの体制を整える。まず何からすべきか？

POINT データによる予測と施策なくして、今後の大学経営は難しい。

を継続的に行うためには、勘や思い込みではなく、データに基づく「精度の高い未来予測と施策立案」が不可欠であろう。そもそも大学は教育機関だ。少なからず税金が投入されていることを考えると、企業以上に公共性が高い。情報公開の進展により、経営にも教育・研究にもこれまで以上の透明性が求められている。

A IRの目的を全学で共有し、執行部、IR組織、現場の教職員が、それぞれ主体的に動く体制をつくること。せっかく組織をつくってもIRが機能しない要因の一つとして、活動の初期段階でなすべきことがなされていないことがある。多くの大学のIR関係者が活動の障壁として、各部署からの協力が得にくいことを挙げている。なぜか？ IR活動の前提となる、活動の目的や方針が全学に共有されておらず、データの収集分析に対する各部署の理解が進まないこ

Interview with IR experts

IR×認証評価

IRのデータ=「コミュニケーションツール」 データ提供→議論→改善で、内部質保証サイクルを回す

そもそもIRは、大学経営を安定させるためにアメリカで生まれたものです。アメリカの大学はいわゆる入学定員がありません。多くの学生を入学させれば、経営的には安定しますが、教員1人あたりの学生数が増え、教育の質が低下します。この「入学者数と教育の質の最適なバランス」を探るための情報を経営陣に提供することがアメリカのIRに求められる大きな役割になっています。一方、定員管理が厳格で、執行部の経営裁量権が小さい日本の大学の場合、アメリカ型のIRはあまり必要とされてきませんでした。しかし、18歳人口が減少し、危機的状況に陥ってから、「IRでなんとかしよう」と考えるのでは遅すぎます。今のうちから自学の現状を把握するしくみを整えておけば、IRは将来に向けた議論をするための材料を提供できますし、そのことにより学長や理事長らは精度の高い未来予測や意思決定が可能になるはず。認証評価においてIRを活用した内部質保証の確立を求められている今こそ、IRの実質化を図るよい機会だと言えるでしょう。

IRによって内部質保証システムを機能させる最初のステップは、「現場の教員にデータを行き渡らせること」だと考えます。他大学のIR関係者の話を聞くと、どの大学も多くの調査を実施しています。しかし、それが生かされるケースが少ないように見えます。まず着手すべきなのは、これまで眠っていたデータの有効活用を考えることです。

大学評価コンソーシアム副代表幹事 高田敏行

しまだとしゆき ● 茨城大学全学教育機構総合教育企画部門(准教授)。茨城大学に文部科学事務官として兼任後、2005年から同大学評価室の専任教員として評価業務とIR業務に従事。
大学評価コンソーシアム
2010年設立。大学間の連携を通じ経営の改善・充実に役立つ大学評価の実現に貢献することが目的。会員数は241機関757名(2017年12月20日現在)。



内部質保証は、いくつかの階層に区切って考える必要があります。全学レベルでは、全ての大学が内部評価、外部評価を実施しているはず。また、学部・研究科レベルでも、多くの大学で点検が行われているでしょうし、各科目を担当する教員レベルでも授業アンケートやピアレビューなどの点検が、ある程度浸透してきています。一方で遅れているのは、教育目標を持つ最小単位である教育プログラム(学科・コース)レベルの点検・評価です。学科会議やコース会議で収集したデータを見てもらい、現状を把握してもらうことが重要でしょう。

IRの本来の業務は改善策を提案することではなく、「現場の教員が、教育の質を高めるための議論につながるネタをいかに提供するか」。言い換えれば、IRが提供するデータはコミュニケーションツールなのです。「データを見て状況を把握し、次に何をすべきか考える」ということを習慣化することこそが、重要ではないでしょうか。

POINT

- ▶IRによって自学の現状を把握し、将来に向けた議論の材料をつくる
- ▶内部質保証の最初のステップは、データの流通性を高めること

撮影／御堂義典

とが、原因として考えられる。また、データの公開収集ルール等が整備されていない問題もある。

IR組織の有無にかかわらず、大学の施策を決めるのは執行部。施策を実行するのは現場の教職員だ。「名ばかりIR」に陥らぬようにするには、それぞれが各役割に応じて動かなければならない。

よってIRを始める際まず大切なのは、執行部が全学にIRの目的、方針を浸透させ、IR担当が動きやすい体制をつくることだ。IR組織が機能していない大学はここがおろそかになりがちなので、関係部署や現場の協力を得られず、足踏み状態に陥ることが多い。

首都大学東京では、IR組織を設立するにあたって、各部署の係長クラスを集めたワーキンググループを設置。どの部署にどんなデータがあるのか、全員でデータの「棚卸し」を一年半かけて行ったという。これにより、部署間のデータの相関をメンバーが実感。並行して執行部とIRの目的、IR組織の機能について打ち合わせを重ねた。こうした意識づくり、体制づくりが功を奏し、2017年4月に教学IR推進室を立ち上げて以降、各部署から意思決定に寄与する分析依頼を受けている。

IRが機能している大学や、各

IR団体へのヒアリング結果を基に、IRを全学の改革・改善のエンジンとして機能させるためのステップをまとめたのがP.8～9の【図表1】だ。すでに全学的なIR組織がある大学の場合、自学はどの段階で、執行部、IR組織、現場それぞれがなすべき役割を果たしているか、確認してみてもいいか。もし初期段階でやるべきことが果たされていない場合は、今からでも取り組まなければならない。

IR組織が機能するには初動での方向づけが肝心。

IR組織を作らないと、IR活動はできないものか？

A 必須ではない。ただし状況によつては設置したほうが便利。組織がなければIR活動ができないわけではない。全学的にエビデンスに基づいて教育や研究、経営を行う体制がすでに構築できているのであれば、実質的にIRが機能していると言える。改めて専門組織を置く必要はないだろう。

ただし、学内の状況を俯瞰的に見るためには、定義や仕様を統一したデータを全学から収集し、連結させる必要がある。こうした作

業を既存の部局で賄うことが難しいければ、IRの専門組織や担当者を設置したほうがよい。

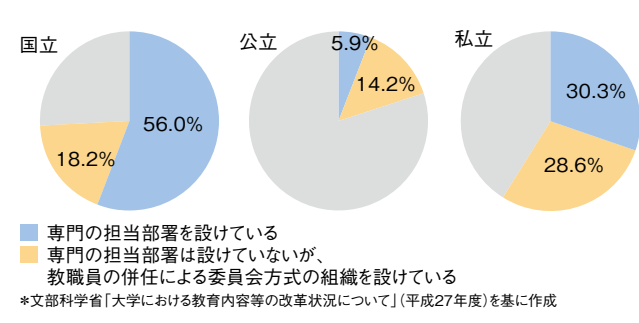
文部科学省の調査によると、IRを担当する部署・委員会を設けている大学は、全体の約55%。設置区分別に見ると、国立は専門部署を設置している割合が高く、私立は専門部署と委員会が半々。公立は対応組織を設けている大学自体が少ない【図表2】。IR組織を持つ大学が半数以上でありながら、学内の意思決定に資する活動をしている大学は13・4%にとどまる【P.12図表4】。文科省の補助金申請の対応をきっかけにIR組織を設置した大学も少なくないようだが、組織の設置自体が目的とならないように注意したい。「IR組織は設置上必須ではなく、作るのであればそれは『コスト』になる。コストをかける分、機能させるべきだし、財政が厳しくなっ

IR組織をつくったのだが、活動の進捗が見られない…。

どう進めていけばIRが機能し始めるのか

A 執行部の指示、体制づくりが不足しているのでは。執行部には、このような悩みがある一方、編集部が各大学に対し

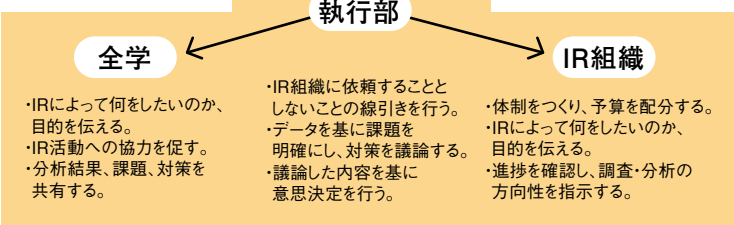
【図表2】全学的なIRを専門で担当する部署の設置状況



POINT IRは組織ありきではなく、機能活動へ入る。

「たらやめるような感覚なら作らない方がいい」(大学IRコンソーシアム代表・高橋教授 P.13)。

【図表3】IR活動における執行部の役割



で行ったヒアリングでは、IR担当者から「執行部からは、君に任せ、の一言だけ。後はお任せのようだ」「具体的な指示がないため、とりあえず学内のデータを収集している」といった声が多く聞かれた。このようなずれ違いの状況に陥ると、現場の教職員からは、「IR組織ができたようだが、何をしているのか伝わってこない」という声が上がることになる。

IRはあくまでも意思決定「支援」機関。人、部屋、パソコンを

Q IR組織に配属されたが、目的も計画もなく、クライアントも曖昧で困っている。

A 本来の形ではないが、自分たちで需要をつくり出そう。これまで述べてきたように、本来は執行部が中心となってIRの方針、計画を先に整えるべきだ。しかしそれが難しいようなら、自分たちでできることから始めるしかない。

POINT IRの起点は執行部。組織をつくるだけでは機能しない。



まずは現状把握をしよう。もと
もとあるデータや定例の各種調査
結果を組み合わせて、課題や特徴
的な傾向がないか分析することは
可能だろう。その結果を、関係が
深い部署に投げかけ、議論を巻き
起こしてはどうか。

例えば東北芸術工科大学は、各
課の課長らが参加するIR推進室
を2016年度に発足させたが、
全体の方針や計画がなかったた
め、最初の1年間は活動が進まな
かった。そこで2年目に入るにあ
たり、年間計画を策定し、毎月テ
ーマを設けて各課が定期的に実施し
ている調査結果をIR担当教員が
分析し、それを基に議論する方式
に切り替えた。分析結果は都度、
教学の役員会で報告している。こ
うした活動の結果、就職活動で内
定を多く獲得できる学生の傾向を
分析してキャリア教育を改善する

など、実際の取り組みにつながる
ようになったという。

同大学の例から学べるのは、現
場の教職員にIRを活用してもら
うためには、自分たちのIR活動
を「見える化」することがポイン
トだということ。「IR組織発足
当初は、各部署に困っていること
はないか、と御用聞きをして回っ
た」(清泉女子大学)といった例
のように、IR担当が自ら学内営
業をして課題を見つけ、クライア
ントをつくる方法もある。IRを
必要とする状況を聞き出す、つ
くり出すことが、「使うIR」への
近道かもしれない。

POINT
「学内営業」で、クライアント
や課題をIR自らつくり出す。

Q 学長直下にIR室が設
置されたが、学内で認
知されていない。

A IRはコミュニケーション
ツール。現場にオープンな活
動を。

IR担当者に権限を持たせるた
めに、またトップの意思を直接的
に反映させるために、組織を学長
直下に設置する例は少なくない。

しかし、IRが学長とIR組織
のみによるコミュニケーションで

終わってしまうと、IR活動が「密
室化」して、現場からかけ離れた
ものになる。結果、「IR組織が
現場の状況を理解していない」「現
場が調査や施策の実行に消極的
になる」といった弊害が生まれ、現
場の協力を得にくくなる。

たとえ組織が学長直下にあった
としても、IR活動はオープンに
進めた方がよいだろう。「IRは
コミュニケーションツールなの
で、うまくいくIR組織は大部屋
にあることが多いように思いま
す」(寫田准教授、「学生、教職員
ステークホルダーみんなの大学な
のだから、みんなのIRをめざし
ましょう。私もIR室にはこもら
ず、現場に向き、教職員にIR
の活用を勧める『営業』を積極的
に行っています」(関東地区IR
研究会・松田教授 P.15)とい
った声もある。

甲南大学(P.20)ではIR組
織を設置する際、「中立性がない
と現場からデータを集めにくい」
という意見を取り入れて学長室に
置く案を採用せず、全学の教育学
習支援センターに設置。トップと
は一定の適切な距離を保てるよう
にしている。

POINT
「密室IR」ではなく「大部屋
IR」をめざそう。

だが、そこで集めたデータが公表
や受審にしか使われていないとな
ると、単なる一作業として完結し
てしまっていることになる。

第3サイクルの認証評価では
「内部質保証の実質化」が求めら
れている。これについて、今後の
認証評価のあり方を検討する中央
教育審議会のワーキンググルー
プの会議では、「現状の評価は大学
の改善に役立っていない。認証評
価はゴールではなくスタート。求
められた情報を義務的に提出する
のではなく、大学が自律的に評価
プランを立て、改革の成果を出す
べきだ」という意見があった。

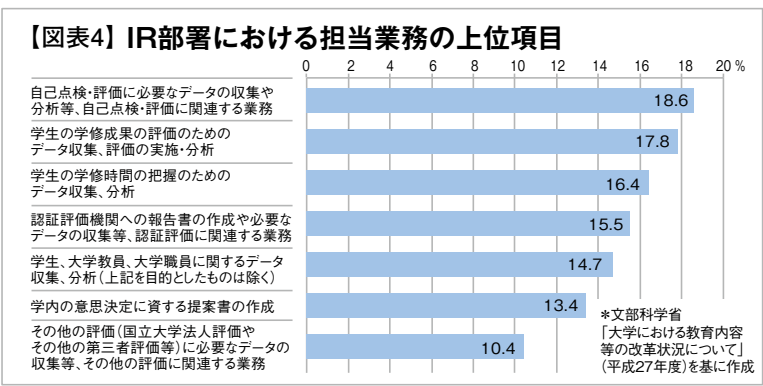
確かに本気で大学改革を行うな
ら、自己点検・評価、認証評価で
集めたデータを生かさない手はな
く、IR活動との一体化は必然と
言えよう。そもそも、別々に対応
するよりはるかに効率的だ。P.
20で取り上げている甲南大学は、
学長室を中心に、認証評価にまつ
わる活動とIRの活動を一体化さ
せようとしている好例である。

寫田准教授は認証評価の現状に
ついて、こう述べている。「説明
責任を果たすためのだけの、きれい
ごとの評価で終わらせている大学
が多い印象です。せっかく大規模
なデータ収集を行うのであれば、
評価機関に提出するかどうかは別

Q 自己点検・評価や認証
評価への対応とIR活
動は分けてやるべき？

A 同期させて、改革のきつ
かけにしよう。

文科省の調査によると、IR組
織が自己点検・評価、認証評価業
務を担っている大学は、それぞれ
全体の2割に満たない【図表4】。
これらは本来、自学の状態を点検
して課題を抽出し、解決するとい
う意味合いを持つ。つまりIRと
密接に結びついたものであるはず



として、目をつぶりたくなるよう
な経営状態にまつわるデータを出
して、危機感を共有しましょう。
学内に何とかしなければ、という
空気が生まれれば、IR活動とし
て大きな意義があります。

POINT
自己点検・評価、認証評価とIR
を一体化し、危機感の共有を。

Q データ収集をスムーズ
に行いたい。各部署の
協力を得るには？

A まずルールを定めること。
加えて、IR担当者は現場との
コミュニケーションを密に。

データの収集段階で足踏みする
大学は多い。と言うのも、アクセ
ス権が各部署ごとに設定され、教
員、職員でもアクセスレベルに差
があるためだ。根本的な解決策は、
執行部が音頭を取ってIR組織の
権限やデータ提供のルールを定
め、学内に周知することだろう。

その際、全学共有のデータベ
ースをつくることが望ましい。大学
名で取得しているデータは本来は
大学全体のものであり、個人情報
以外は共有されてしかるべきだ
が、データが各人のパソコンの中
や各部署の管理下にあると、デー
タは「自分たちのもの」という認

Interview with IR experts

IR×ベンチマーク

ベンチマークは内部質保証の出発点 大学の特色強化にもつながる

「比較に用いるベンチマークデータがない」という状況は、日本の高
等教育全体が抱える問題の一つです。学生調査を実施したところで、
その結果だけでよい悪いは判断できません。実は、調査結果を見ると、
たいていはどの項目でも学生は成長しています。それだけ見て「本学の
教育は間違っていない」と捉えたと、そこで議論が終わってしまいます。
他大学と自学の状況の比較がなくてはならないでしょう。

大学IRコンソーシアムは、参加大学間の共通データを収集し、その
集計結果を提供しています。現在、参加大学は53校となり、年間8万
人程度の学生のデータが収集できるようになっています。このデータを使
って分析を進め、学内にフィードバックする大学も増えてきました。ベン
チマーキング(性能の比較)という、ランキング(格付け)と誤解され
る大学もあるようですが、目的が全く異なります。ベンチマークはあくま
でも数量的に自学の強み、弱みを明らかにして改善することが目的なの
です。

IRを活用した内部質保証に関して言えば、教員が当事者意識を持
つことが不可欠です。教育目標を設定してDPを策定するのは教員で
すから、それに対する成果を示すのは教育組織の役目でしょう。データ
もないまま「われわれはよい教育を提供している」と主張するだけでは、

大学IRコンソーシアム代表 高橋哲也

たはかしてつや●大阪府立大学副学長、高等教育推進機構教授。大学改革支
援・学位授与機構運営委員・大学機関別認証評価専門委員、大学ポータル標準
準備委員会WG委員等を歴任。2016年より大学IRコンソーシアム代表を務める。

大学IRコンソーシアム

同志社大、北海道大、大阪府立大、甲南大が中心となり、2012年に発足。学士
課程教育の質保証システムを進展させるべく、全国規模の大学IRコミュニティの
育成をめざす組織。参加校は53校(2017年12月現在)。



社会に通じなくなっています。現場の教員がデータに基づいて議論し、
教育のアウトカムをきちんと示すことが求められると思います。

また、執行部に伝えたいのは、「IRに即効性を期待しない」というこ
と。まずは体制ができあがり、データを収集し、一定のデータが集まった
段階になって初めて分析が可能になります。IR組織の有無は大学設
置基準で定められているわけではないですから、大学に必須な組織で
はありません。つまりIRは投資なのです。ある程度長いスパンを見据え
て組織を編成し、目的を明確にしたうえで機能するような体制を整える
までが執行部の責任でしょう。

日本では、IRは認証評価や内部質保証への活用を主に期待されて
います。しかし、教学の部分だけ切り離して議論するのでは問題は解決
しません。学内の問題は全て関係しているからです。IRは、入試や財
務、人事など、全てのデータを集めておく必要があります。執行部が各
部署に対してIRへの協力を働きかけることも重要です。

POINT

- ▶内部質保証は学内のデータだけでは難しい。ベンチマークは必須
- ▶IRは投資。執行部は、長いスパンで運用、成果を考える

撮影／楠本夏彦

Interview with IR experts

IR×指標

数値で表せる活動は全て数値化すべき ベンチマークやIRの標準化のために指標の統一を

18歳人口の減少スピードを考えると、ほぼ全ての日本の大学は、シビアな経営判断をしなければいけない「待ったなし」の状況にあります。こうした状況に対して、客観的なデータから未来を予測できるIRは本来、危機管理的な役割を果たすものと言えます。

まだ日本ではそこまでIRを活用できている大学は少なく、思い込みで議論が進むことも多いのが現状かと思えます。こうした状況では、結局は声の大きい人の意見が通ってしまう。それで、この危機的な状況を乗り切れるでしょうか。IRの目的は、このような大学の風土を、根拠に基づいた議論、判断が行われるように変えることにあります。

内部質保証の実質化が言われていますが、例えばどういう値がどうなればDPを達成したことになるのか。目標や学修成果を、もっと可視化する文化を育てなければならぬでしょう。また日本には、ベンチマークという文化が根付いていません。「競合校」という言葉はあっても、教育の内容や成果を客観的に比べる手段がほとんどないのです。

これらを可能にするために、科学的に数値化できる大学の活動は全て数値化して評価すべきでしょう。その際、それぞれの大学がそれぞれの基準で数値化してしまうとベンチマークができませんし、同じ指標でも定義が異なるため、複数大学間での議論がはかどりません。この

関東地区IR研究会 松田 岳士

まつただけし●首都大学東京大学教育センター教授(IR担当)。1989年九州大学卒。放送局勤務を経て、青山学院大学大学院国際政治経済学研究科博士後期課程修了。山形大学、島根大学(教学企画IR室長)などを経て現職。

関東地区IR研究会

2015年発足。およそ30大学、40名の教職員からなる。相互にベンチマークを行える状態をめざし、2か月に一度集まり、勉強会や情報交換を行う。



状況を正すには、複数(できれば全て)の大学間で、指標の定義について合意する必要があります。

そこで私たち関東地区IR研究会は、会員がそれぞれの大学で使っている指標を出し合い、定義を統一した『大学IRスタンダード指標集』を2017年に出版しました。139の指標(群)を取り上げ、それぞれについて、何を表した指標か、どんな目的に活用できるか、算出方法や算出時の注意点などをまとめています。

大学の価値の一つは、学位を提供することにあります。MOOCSなどのオープンコースウェアが流通している現在、授業を受けるだけであれば大学に入学する必要はありません。学位に意味を持たせるには、取得者の能力の保証、つまりデータに基づく学修成果の可視化が必要です。その際、学位を得る基準、つまりDPは大学ごとに特色があつてしかるべきでしょう。どの大学でも同じ能力が得られるのであれば、大学を選ぶ基準がなくなります。その特色をいかに可視化するか、IRの出番です。

POINT

- ▶ IRを機能させるには、指標の標準化が必要
- ▶ 学修成果を可視化し、学位取得者の能力を保証する

撮影／亀井宏昭

IRの中間組織が行っている研修会に足を運んでみよう。IR担当者同士が集まる研修会、勉強会に顔を出すと、悩みやその解決策を共有でき、モチベーションの維持につながる(下図参照)。小規模大学の場合、人材や

Q IRのスキルを磨くにはどうすべきか?

POINT 活動を通じて現場から信頼を得て、ニーズを探ること。

分析でも、現場の当事者を巻き込むと信頼が得られやすい。例えば教学に関しては、分析の観点をすでに教員が持っていることも多い。IR担当者が全てを分析するのではなく、分析過程から関係する教員を巻き込むと、協力的に動いてもらえるだろう。

感と異なるデータや、他学部・他学科と比べて劣っていることを指摘する情報ばかりを提供すると、「あら探しをされる」と敬遠されがちだ。常識、思い込みを覆したり、弱点を指摘したりするのはIRの大切な役割ではあるが、まずは現場の実感を裏付けるデータ、長所を特徴付けるデータを提供し、共感を得ることによって信頼関係を築いていこう。

IRの中間組織における研修イベント例

大学評価 コンソーシアム	大学IR コンソーシアム
大学評価・IR担当者集会 年1回、100人規模で開催。2017年度は3日間にわたり、講義、ワークショップ、懇親会などが行われた。初心者向けのセッションも。	IRシンポジウム 年1回、150人規模で開催。IR担当者による講演やパネルディスカッション、情報交換会が行われる。
IR実務担当者連絡会 年数回、数10人規模で開催。実践事例の紹介、研究発表、情報交換会など。	大学IRコンソーシアムセミナー 年1回、東京と関西でそれぞれ開催。コンソーシアムが行っている共通調査データの活用例などが紹介される。
ほか、テーマ別の勉強会・研修会などを開催	

分析スキル、システム導入費用が不足しがちだ。こうした場で広がった人脈を生かし、状況が似た大学同士で協力し合つてIR活動に取り組む方法もある。

IR担当者が高度専門職として認められているアメリカには、AIR(Association for Institutional Research アメリカIR協会)という組織があり、レベルの高い研修を提供している。年会費を払えば、日本からでもIR関連の豊富な文献を読むことができる。調査、

Q 人手不足、能力不足。全学のデータ分析をどう行えばよいのか?

A 全てを担おうとするのではなく、教員は職員の、職員は教員の手を借りよう。

IR組織を設置しても、専任の教職員を置いていない大学は多い。文科省の調査によると、専任の教員を置く大学は9・6%、職員を置く大学は22・8%に過ぎない【図表5】。他部署と兼任だったり、人数も1人か2人の大学が多いのではないか。データと縁の

ない部署から異動によって着任する職員も多く、データの扱いや分析に負担を感じる人が多いのも無理はない。

しかし、これまで述べてきたようにIRをコミュニケーションツールと考えれば、本質的に必要なのは高度なデータ分析能力よりも、各部署とのコミュニケーション能力ということになる。であれば、学内の調整能力に長けた職員が活躍できる余地は十二分にある。最初はエクセルベースの簡易なデータ分析で十分だ。P.26の国際教養大学のIRは、その好例

計画、人、予算もない中でIR活動を進めるには?

識になりがちだ。「共有」を銘打ったデータベースを用意して、執行部から活用を指示してもらうのがいいだろう。

次の課題として、システムを導入してこのような環境が実現しても、各部署がデータベースへの入力に協力してくれにくいケースがある。これは、IR組織と現場とのコミュニケーション不足の問題だ。データ収集の目的や活用のしかたなどはきちんと説明し、既存

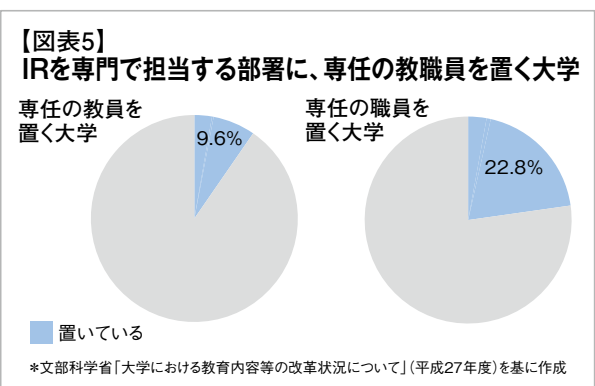
データの分析結果を「おみやげ」として渡すといった、ひと手間かけたコミュニケーションを心がけたい。その中でさまざまな課題がわかることもある。

各部署を足しげく回り、話すことが、IR活動の「見える化」になり、全学の協力体制構築につながるのだ。

POINT IR担当は各部署とは「ひと手間」かけたコミュニケーションを。

と言えよう。職員中心のIR組織で、自分たちの技量を超えるデータ分析が必要になった場合は、教員にサポートを頼もう。データの話をする中で、教員の課題を聞き出し、その役に立つIR活動ができる可能性がある。

一方、教員が中心の組織の場合は、分析はできても、どの部署にどんなデータがあるのかがわからず、データ収集に壁があると聞く。職員との連携が不可欠だ。日頃からSDに協力するなど、職員との関係をよくしておきたい。企業出身者を教員としてIR担当に据える場合は、企業と大学の風土・文化の違いを教え、職員とのコミュニケーションが円滑に進むよう



Q データを提供しても、あまり各部署で活用されない…。

A IR活動への信頼醸成と現場のニーズベースの活動を。データや分析結果を使ってもらえない場合、現場のニーズや課題に合っていないことが考えられる。日頃から困りごとや、めざしたいことを現場にヒアリングしたうえで、ニーズに基づいて活動する必要がある。

また、たとえデータ分析結果が正しくても、IR活動への信頼が得られていないうちに、現場の実

POINT 教員、職員それぞれの長所を生かせる教職協働のIRを。

に、あらかじめ執行部がサポート体制を用意したい。

つまり、主な担当が教員であっても職員であってもどちらかだけでは活動は成り立たず、教職協働が活動の鍵となる。

一例として職員がプロジェクト型のIR組織を担う**國學院大學(P.21)**では、教職員混成の施策推進部会を各学部等に設置。教員が求めるデータは部会を通じて職員が提供し、実行が決まった施策は教職協働で進めている。

Interview with IR experts

IR×PDCAサイクル

小さなIR、PDCAを重ね続けることが、 大学経営の大きなIR、PDCAにつながる

委員会を開いて施策を決め、プロジェクトを設置して実行する。大学が課題に対応する際の一般的なプロセスです。実行するまではよいのですが、誰も結果を振り返ることなく、数年後にはプロジェクトが自然消滅したりしていませんか。大学はPDCAの「PD」で終わってしまい、「CA」まで至らないことが多いように思います。PDCAを回す習慣をつけないければ、その場しのぎの施策ばかりで、改善はされません。この習慣づくりに、IRが貢献できるはずです。

IRというと大学の全データを統合したり、将来を予測できるシステムをつくったりと壮大なことを考えがちですが、まずは、思わず議論したくなるようなデータを現場に提供し、それを見ながら一緒に話す場をつくることから始めてみてはどうでしょうか。「うちの大学って実はこうだったんだ」というような発見があったら、まずは学科長や学部長に報告してみます。きれいなグラフや高度な統計なんて、最初は必要ありません。

感想レベルでもいいし、立派なファシリテートもなくていい。とにかく自分の大学・学部・学科について議論することが大切です。大学各所に議論を起こす、これがIR組織が最初に行うべき、最も重要な役割ではないでしょうか。そのうち現場から、「隣の学科や学部はどうなのか？」といった興味・関心がわき出てくるはず。こうしてデータを振り返り、比

(株)進研アド・マーケティングリサーチ部長 及川愛

おいかわあい ●日本女子大学大学院人間社会研究科教育学専攻博士課程前期修了。市場調査会社にてマーケティングリサーチを務めた後、進研アドに入社し、一貫して大学の課題抽出に必要な調査・分析の支援に携わる。



較・分析する意識が根付いてくると、PDCAの「CA」に目が向き始めます。徐々に話し合いの規模を大きくして、経営判断につなげられるようになったら、それがIRです。

大学の改善につなげるには、IRを恒常的に行う必要があります。どの大学でも認証評価に際して、「データの確認・分析、課題の抽出、改善」のサイクルが回っているはず。認証評価は7年以内の受審が義務ですが、自己点検・評価をより短いスパンで、自主的に行うイメージです。3つのポリシーについて、基準として妥当か、ポリシーののった入試、教育、卒業認定が行われているかを検証し続けるわけです。

いかなる大学であれ、IRの究極の目的は、「自学は学生が4年間満足したうえで卒業してもらえる大学か？」を検証することにあるのではないのでしょうか。大学の教職員は、教育を改善したいという意識がとても強いように思います。IRは、そうした思いを束ねてみんなで共有するためのかすがいとなるツールです。

POINT

- ▶ データを使って各所に議論を起こすことから始めよう
- ▶ 認証評価を自主的に短いスパンですること＝IR

撮影／亀井宏昭

Q IRにまつわるコスト はどう考えるべき？

A 初期投資はかかるが、機能すればコストカッターになり得る。

IR活動には人件費、システム

POINT

学外に人脈を広げ、情報とスキルを交換し合おう。

データ分析、高等教育の課題と多岐にわたる知識・技術が必要なIR担当者の養成は、こうした外部組織だけでなく大学でも行われてしかるべきだが、アメリカでも養成課程は少ないようだ。

大学IRコンソーシアム代表の高橋教授は、将来的には日本のIR担当者にも、スキルに応じて相応の地位が与えられるべきだと主張する。「教員に教育と研究に集中してもらうためにも、教員と職員の間際の立場となる第三の職種は必要です。データの分析だけでなくそのうちAIで対応できるようになるかもしれませんが、各大学の教育や研究の特性、人間関係などをふまえての提案は専門職にしかできません。将来的には副学長や部長レベルまでキャリアが見込めるような位置付けの職種になることを期待しています」。



POINT

データの集約、対応の一元化は、コスト減につながる。

開発・維持費などのコストがかかるが、一方でコストカッターとしての働きも期待できる。自己点検・評価、各種ランキングデータやマスコミの調査への対応などを各部署がバラバラに行うのではなく、IR組織が一括して行うことにより、全体の業務の効率化が図れる。一度対応フローが完成してしまえば、IR組織内で対応に要する労力も減るだろう。経営にIRを活用し、データに基づく経営を行えば、経営効率を高めることもできるだろう。

初期投資を行ってでも専任部門、専任者を置いたほうが、結果的にコストを下げる効果が見込めるケースもある。執行部は、中長期的な視点でIRのコストを検討してみてもどうか。

Q 教学マネジメントに対して、IRはどのように貢献したらよいのか？

A 主役は教員。IRはデータを提供し、一緒に考えるサポート役として貢献する。

内部質保証を実質化させるためには、教学マネジメントの確立が重要だ。しかし「そのために必要なデータが不足している」と悩む教員も多いと聞く。残念ながらIR組織はあっても「IRはあら探しだ」との先入観からIR組織に近づかず、そこにデータがあることを知らないケースだ。IRが味方だということがわかり、必要なデータが速やかに手元に届くようにしてあげれば、研究者の本領を発揮して、エビデンスに基づいた議論と改善が進むようになるだろう。

特に今、教学マネジメントで取り組みが手薄なのが、「教育目標を持つ最小単位である学科・コースレベルでの点検・評価」（大学評価コンソーシアム副代表幹事・寫田准教授）だ。IRのほうで学

IRと内部質保証の実質化をつなげるには？

科・コース単位での会議に現状を把握できるデータを提供し、現場の教員の議論に役立てたい。

POINT

現場の教員に当事者意識を根付かせる教学データの提供を。

Q 学修成果の測定に適した指標は何か？

A 他の組織との比較ができる「共通言語」となる指標が望ましい。

現在、学修成果の指標として主に使われているのは、GPA、学生による自己評価、外部英語検定試験などであろう。しかし、GPAや自己評価は有用な面もある一方、評価者による基準のばらつきが大きく、他の大学・学部・学科と比べづらいという課題がある。そのため、大学・学部・学科としての強み・弱みがわからず、教育の改善につなげにくい。

企業から見ても、「他の学生と比べてどれだけ優れているのか」「自社が求める基準に達しているのか」が読み取れない。その点、

例えば外部英語検定試験は、スコアによっておおむねの英語力を把握できる。

内部質保証を進めるにあたっては、学内、大学間、社会の中で比較可能な「共通言語」となる指標を、語学以外の能力についても持つことが必要になる。こうした指標があれば、他大学をベンチマークして自学の改善を図ったり、社会で必要な能力について企業と話し合い、目標値を設定したりすることが可能になる。企業が社員の能力測定に使っている思考力などの汎用的能力を測るアセスメントを導入することも、一つの方法と言えるだろう。

POINT

学修成果は、誰にでもわかる指標で可視化する。

Q 継続的な内部質保証につながるIR活動の秘訣は？

A あらゆる分野のデータを統合すること、学生を巻き込むこと。

一つは、データを分断しないこと。学生のデータであれば、学部・学科や学年を越えて連結したデータでなければ分析の範囲が限られ、学修成果の経年での測定・比

POINT

めざすは学生やステークホルダーも含めた「みんなのIR」。

較・検証が難しくなる。統一した指標を使い、エンロールメント・マネジメントでの活用を考えたい。

また、日本では教学を中心としたIRが主流だが、研究や経営に関するデータも統合しなければ、本当の意味での大学の全体像が明らかにならない。

もう一つは、学生を巻き込み、IRの成果を還元すること。データ収集に学生の協力が不可欠ということもあるが、学生の成長につながるものが、IRの最終目標の1つだからだ。IR全体を設計する初期段階に、「学生にどんなことに協力してもらい、結果がいつ公表され、学生生活にどのように生かされるのか」をデザインし、学生にも共有しておくことが重要だ。

活用のされ方がわかっていれば、学生の協力度合いも高まり、学生アンケート回答率を高めることになるだろう。例えば**國學院大学**では、学生に必ず調査結果と改善策をフィードバックしており、それが回答率の上昇につながっているという。