

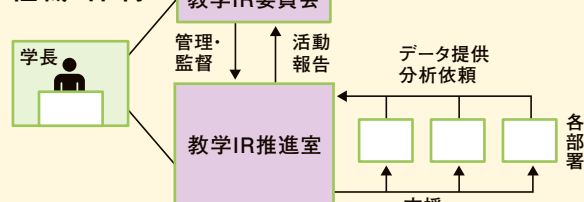
狙い	教学に関わる計画立案・意思決定・自己点検評価活動の支援
組織・構成員	教学IR推進室(学長、副学長を含む16人。そのうちデータ分析の実務担当は、兼任教員2人、兼任職員1人)
主な業務	▶データの収集・分析および各部署のIR支援 ▶IRデータベースの一元管理
データの収集法	▶IRデータベースを各種基幹システムと連携 ▶依頼があった組織から必要なデータ提供を受ける
データの公開法	IRデータベースを通して共有(公開レベルに応じてアクセス制限あり)
活用例	▶教学に関する企画立案の支援 ▶全学FD研修への活用

首都大学東京

学生数／9086人
教員数／674人 職員数／368人
学部／人文社会、法、経済経営、理、都市環境、システムデザイン、健康福祉
キャンパス／南大沢キャンパスはじめ7キャンパス
THE世界大学ランキング2018／501-600位、日本版／総合36位
※2018年5月1日現在のデータ



組織・体制



と、「せっかく収集したデータがあっても、目的外利用にあたる恐れが生じて分析に使えない」ということになりかねないからです。そこで調査の際に使用する共通の冒頭説明文を作成し、各部署に使用を呼びかけました。データの利用目的や個人特定可能性など、7つの共通チェック項目を設け、現場で使いやすいように具体的な例文も併記しました。

また、並行してデータの収集・分析・共有に関するルールもつくっていききました。事務方と相談しながら、データを提供してもらうためのプロセス、利用権限、データベースへのアクセス範囲などに関するルールを決めています。

——IRの役割をどのように学内に浸透させていきましたか。

本学は4つの大学が合併した大学で、主要なキャンパスも4つあります。そのため、「IRがあると便利だな」という実感を徐々に広げていくことで距離を縮めて、IRの浸透を図るようにしています。例えば、これまで各部署で行っていた分析を引き受け、分析結果にプラスαの工夫——可視化を工夫する、テキストマイニングの分析を加えて提供するなどです。

分析結果は各部署や執行部にも共有します。すると「ウチも頼み



教学IRデータ管理・分析部門長

松田 岳士

まつただけし●1989年九州大学卒業後、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。

私たちの役割は、状況を可視化しデータに基づく議論を推進すること

各部署の活動を支援する裏方としての役割

——貴学のIR担当部署の概要を教えてください。

IRには大きく「教学」「研究」「経営・財務」の3領域があります。私が所属する教学IR推進室(以下、IR推進室)は「教学」を担当する部署として、2017年4月に設立されました。教学改革にまつわる学内コンセンサスを取るためのデータ分析と情報提供が目的です。

私たちの仕事は執行部や各部署からの依頼に応じてデータを整理・分析し、報告書にまとめること。また、IR推進室として各部署が行う調査のやり方や分析への助言等にも携わります。データを通して各部署の活動を支援するという、いわば「裏方」です。

加えてデータを学内に共有するシステムの運用も重要な業務です。以前は、必要なデータがある、それぞれの部署が該当部署に依頼して集計してもらったものを受け取っていました。今はデジ

たい」と声がかかります。各学部・大学院や事務の各部とのやりとりを通じて、各々の特徴や課題も見えてきました。

データの整理から始めるCAPDサイクル

——1年経って見えてきた成果と今後の目標を教えてください。

初年度の分析依頼件数は27件。月に2件以上の依頼があったことになりました。分析結果として106種類の情報をシステムにアップしています。「こういった分析することはできますか」といった相談も増え、IR推進室への期待は高まってきていると感じています。

また、私ともう一人の専任教員は、FD委員会にも所属しています。アクティブ・ラーニングの実態をデータから分析し、そこからFDの企画を提案して、実際に結び付けました。

将来的には、大学の広報活動の支援も考えています。学外のステークホルダーにアピールできる指標を提案できればと思っています。

注目のKPI

学内IRシステムの活用率
13%

IRのデータベースへのアクセスログを見ると、2017年度は全教職員の13%からアクセスがあった。将来的には、これを100%にすることが目標だ。積極的な活用を促すため、夏期休暇に各キャンパスを回って説明会を開いたり、SDでデータリテラシー研修を行ったりするなど、IR普及活動にも力を入れている。

「役立つ」という実感がIRの浸透につながる

——IR推進室設立まで1年間の準備期間を設けたと聞きまして。

ワーキンググループをつくり、時間をかけて進めました。まず着手したのは、学内にあるデータの棚卸しです。学内の各部署からデータ管理担当者を集まってもらい、「どの部署にどんなデータがあるか」「管理状況やフォーマットはどうか」「データ収集時の利用許諾はどうか」などを確認していきました。

データの利用許諾の確認には特に気を付けました。特に質保証のための教学IRのデータ分析は、個人情報とひも付けながら複数のデータを参照しないと有意義な分析結果が得られません。部署によって許諾の取り方がバラバラだ

——「IR部署をつくったが、PDCAサイクルがうまく回らない」という大学の声もよく耳にします。

PDCAではなく、「C→A→P→D」の順でサイクルを回すのも一つの方法でしょう。つまり、IR担当部署が既存のデータを整理(C)、分析(A)し、状況を可視化したうえで、各部署が施策の立案(P)、実施(D)につなげるというサイクルです。特にスタート時は、そのほうがうまくいくのではないかと思います。

大学を取り巻く環境が厳しくなる中では、思いつきや思い込みで話を進めるのではなく、データに基づいた議論が絶対に必要です。見えない状況を可視化し、議論のための材料をつくるIRの果たす役割は、今後さらに大きくなるでしょう。

*2「データの利用目的」「個人特定可能性」「データ処理担当」「回答データ保存法」「公開範囲」「結果のフィードバック」「問い合わせ先」

*3 大量の文章データを単語に分割し、出現頻度や相関関係を分析することで有益な情報を抽出する手法

*1「レベル1：一般に公開可能」「レベル2：教職員に対してのみ公開可能」「レベル3：執行部や学部長、管理職など限られた者に対してのみ公開可能」の3段階

取材・文／本間学 撮影／亀井宏昭



でぐち・はるあき ●1948年三重県生まれ。京都大学法学部卒業。1972年日本生命保険相互会社に入社、ロンドン現地法人社長、国際業務部長等を歴任。2005～06年東京大学総長室アドバイザー。2008年ライフネット生命保険株式会社開業、代表取締役社長に就任。2018年1月より現職。



立命館アジア太平洋大学
(APU)
学長

荒波に挑むトップ
私の改革論
No.26

取材・文／仲谷宏 撮影／亀井宏昭

「とがった個性」の学生が育つ とことん学べる大学へ

「公正な競争原理の導入により、教育・研究と学生の学びを活性化

世界基準が求められる グローバル社会

今の日本の大学に必要なことは、学生が大学でもっと勉強するようにすること、これに尽きます。社会がグローバル化し、就職先もグローバル企業になると日本の学生は、世界中の学生と競争するよ

うになります。海外の学生は日本の学生よりはるかに勉強しています。アメリカの学生は1年間に100冊くらい本を読むと言われるほどです。両者が同じ土俵に立つたとき、どちらが厚遇されるかは自明のことです。このようにグローバル社会では、世界基準で競う必要があります。

しかし、これは学生側だけの問題ではありません。日本の社会における人材観が、いまだに高度成長期の「製造業の工場モデル」を引きずっていることにも原因があります。従順で協調性がある人材を求め、企業の採用面接では、クラブ活動やアルバイトでの活躍ぶりを高く評価する。これでは学生

が、勉強するはずがありません。今や日本ではサービス産業への就業者が3分の1以上を占めており、製造業のそれを大きく上回っています。サービス産業では、これまでになかった新しいビジネスを創り出せる人間が求められます。そのため大学は、社会常識を疑う力や、人のまねをせず、好きなことを徹底的に追求する力などを備えた、「とがった個性」を持つ学生を育てる必要があります。

公正な競争原理が 社会を活性化させる

も有効です。これは社会にも「一石五鳥」の効果をもたらします。

①生涯働き続けることで健康になり介護が不要になる ②もう方から払う方にシフトするので医療年金財政が好転する ③年齢に関係なく働くことで年功序列がなくなり、同一労働同一賃金の考え方が社会に浸透する ④年功に頼らず働きに応じた賃金を得られることで中高年のやる気が増す ⑤その結果、少子化による日本の労働力不足も解消する、という5つの効果があるからです。とりわけ③は重要です。年齢に関わらず成果で評価されるようになれば、高収入を得るために学生の頃から勉強して、能力を高めようとするでしょう。

「人・本・旅」で 学ぶきっかけを提供

学生を勉強にいきなうには「人・本・旅」が効果的です。多様な人々と交流することで刺激を受けますし、本も知的な刺激を与えてくれます。時間的・空間的に日常を離れる旅は、客観的に自分を見つめる機会となります。

APUは、「人」の面では非常に恵まれています。なぜなら、学生の半数が、約90の国・地域から来ている留学生だからです。ダイバーシティという点では、日本の大学の中では突出しており、しかも1回生は寮住まいなので、人を混ぜる環境が整っています。

「本」と「旅」については学長就任後、学ぶ仕掛けづくりを行っています。「本」は、私が推薦する30冊の図書リストを作成し、今春の入学式で全学生に配布しました。この夏には、私が客員レビューアーを務める「おすすめ本」の紹介サイトHONZのメンバーと学生の交流会を企画し、読書への入り口を増やすことを考えています。

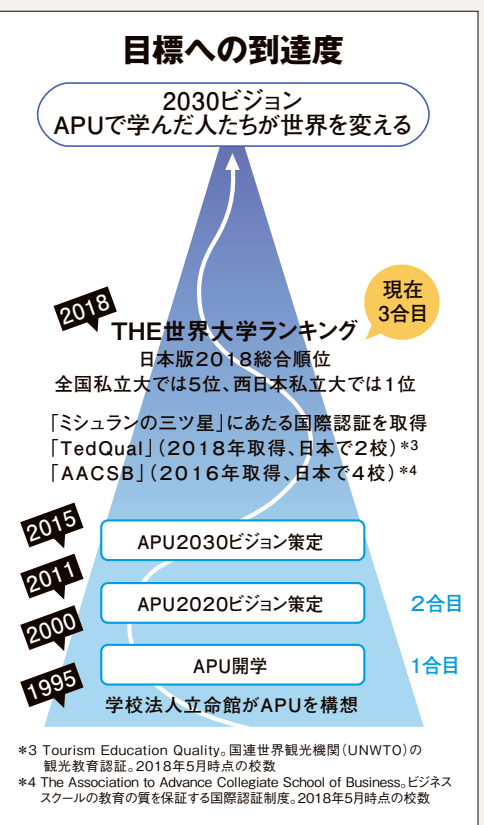
「旅」については、日本人学生を対象に、短期、長期を問わず、

在学中に必ず1回は海外経験ができるようなシステムの構築を計画しています。

大学は10年先の 日本の先行指標

学生に「とがった個性」が求められるように、大学にも社会から当然同じことが求められます。APUは開学以来、国際性を前面に出した大学づくりを進めてきました。その「とがった個性」が、日本人学生の6割以上を九州以外から集め、THE世界大学ランキング日本版2018では、私学で5位、西日本の私学では1位という評価につながっています。

大学が自らの個性を磨くことは、財政基盤の強化にも効果があ



*1 ノンフィクションのおすすめ本サイト URL:honz.jp
*2 社会で働く人材のグローバル化養成プログラム。Global Competency Enhancement Program