

ここ数年でIR室を設置している大学は急増しているが、
それがあまり機能していないという声をよく聞く。
一方で認証評価が第3サイクルを迎え、
いずれの評価機関でも「内部質保証の実質化」が求められる。
内部質保証の実質化において、IR機能は要である。
「名ばかりIR」ではなく
「全学で使うIR」とするために、
克服すべき課題と
解決策を考えてみる。

みんなで使う IR

～内部質保証の 実質化に向けて

IR室を作っては
みたものの…

せっかく作っても
機能していない…

執行部

上から
指示が
なく動き
にくい…

IR室

仕事が増えて
ばかり…

各部局

最近
アンケート
ばかり
くるけど…

学生

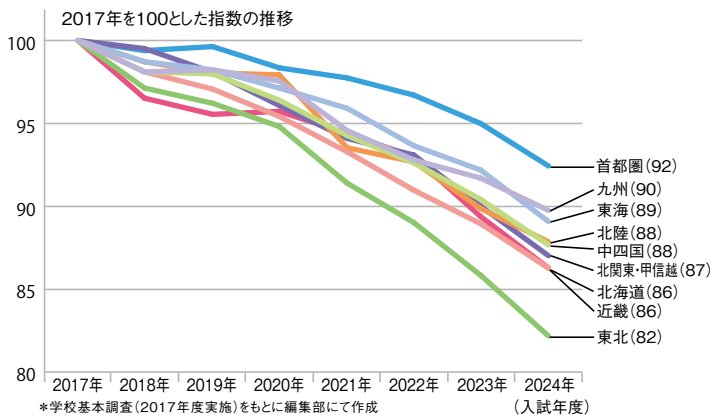
After <..... Before

【図表2】AIやロボットの出現で就業構造が転換～第4次産業革命による「仕事の内容」の変化

	職種	増える仕事	減る仕事
ビジネス創出	経営、企画、マーケティング、R&D	経営戦略策定、M&A、データサイエンティスト、商品企画など	—
	IT業務	IoTビジネス開発、ITセキュリティなど	—
Aと差別化	営業・販売	高度なコンサルティングが求められる営業職など	定型商品の販売、スーパーのレジ係など
	サービス	高級店での接客、きめ細かな介護、アーティストなど	コールセンター、銀行窓口、倉庫作業員など
Aに代替	バックオフィス	—	経理、給与管理、データ入力など
	製造・調達	—	工具、検収検品、調達管理、出荷発送など

※経済産業省「新産業構造ビジョン」2017年5月をもとに編集部にて作成

【図表1】首都圏以外の減少率が大い～18歳人口のエリア別予測指数の推移



※学校基本調査(2017年度実施)をもとに編集部にて作成

【図表3】大学が直面する5つの課題まとめ

環境変化		2018年 5つの課題				
		1 学生募集戦略	2 大学の特色化・社会化	3 入試改革	4 国際競争力の強化	5 内部質保証の実質化
18歳人口減少期突入	▶国内市場の縮小 ▶首都圏以外の減少率が大い	▶「データ」「志望度」を重視した募集の効率化	▶大学のブランド力を高める特色化	▶自学の学びで伸びる学生を獲得する入試の開発	▶世界基準での大学の魅力づくり	変化の時代に対応するための全学的なしくみの構築
就業構造の転換	▶AI等の技術革新・データ利活用進展による「省人化」と「仕事内容の変化」	▶「教育接続」を重視した高大連携の推進	▶地域社会との関係を深める社会化	▶高等教育の変化を受け止め発展させる入試・教学改革	▶世界的な研究者の育成や教育研究拠点づくり	

18歳人口の減少は特に地方部で急激に進むこと【図表2】から、この問題は地方における大学のあり方にまで議論が及んでいる。第9期中央教育審議会大学分科会将来構想部会では、地域における質の高い高等教育機会の確保が主な検討事項の1つで、大学間や大学と地方自治体・産業界との連携強化、そして大学の統合などが具体案としては挙げられている。

課題2 地方創生に資する大学の特色化・社会化

一方で東京23区内にキャンパスを持つ大学には、地方大学の振興を目的とした定員抑制措置への対応が求められる。このように地域における大学のあり方が問われている今、特色化により大学のブランド力を高め、地域社会との関係を深める社会化を推進することで、地域における大学の存在意義を高めていきたい。

課題1 縮小する国内市場における学生募集戦略

「2018年問題」と呼ばれる18歳人口の減少期移行が、いよいよ現実の問題となる。大学進学率が大幅に向上しなければ、これから始まる減少は、各大学の学生募集にこれまでにない大きな影響を与えることになるだろう。今後予測される学生募集の大競争時代を乗り切るには、「データ」「志望度」「教育接続」を重視した戦略が重要だ。データに基づき自

学のポジションを明確にし、ターゲットとすべき学生像を具体化することで、募集施策の効率性を高めることができる。数が増える時代ではないことから意識を転換し、「のべ志願者数」だけでなく「志望度」も指標とすることが必要であろう。さらに、高等教育の魅力を高在校生に伝えることは、高校との信頼関係構築や大学進学者そのものを増やすことにつながる。



2018年 大学が直面する5つの課題

2018年初頭にあたり、大学が直面する課題を5つ挙げている。これらは社会の発展に向けて大学が果たすべき役割であると同時に、高等教育に対する社会の期待でもある。これらの考察を通して、2018年を展望したい。



入口の「18歳人口の減少」 出口の「就業構造の転換」

大学は今、「18歳人口の減少」と「就業構造の転換」の2つの環境変化に直面している。18歳人口の減少【図表1】は、各大学の学生募集に大きな影響を与えるだけでなく、地方部における大学のあり方を問い直す問題でもある。

就業構造の転換【図表2】では、AIやロボット、ビッグデータが普及し、グローバル化する社会の中を生き抜くための人材育成や産業競争力の強化が求められている。大学が果たすべき役割は大きい。人生100年時代への対応と併せて、改革は必須だ。

このような状況に主体的に対応していくよう大学には、内部質保証の実質化も要請されている。ここでは、入口と出口の2つの環境変化に対応していくための5つの課題【図表3】を見ていきたい。



(株)進研アド Between編集長 中村浩二

なかむらこうじ ●1990年(株)福武書店(現ベネッセ「ベネッセ」)に入社。高校事業部にて高校の教育改革支援に携わった後、(株)進研アド九州支社勤務を経て現職。

課題3 高大接続改革の趣旨をふまえた入試改革

各大学で検討中の新入試への対応は、高校生の受験準備に大きな影響を与えることから、2018年度内には予告・公表を行う必要

【図表4】新入試への対応は待ったなし ～新入試対応のスケジュール(例)

年度	2018年度				2019年度				2020年度			
新入試 当該学年	高1生				高2生				高3生			
クォーター	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
新入試 への対応		受験生の準備に 大きな影響を 与える事項の予告			追加(詳細) 情報の公表、 新入試対応 の周知				入試 説明会 入試要 項公表		募集 開始	新入試 スタート

があるだろう。具体的には、①大
学入学共通テスト(以下、共通テ
スト)における外部英語検定試験
と共通テスト英語試験をどう活用
するか②共通テストの記述式問題
をどう活用するかと個別試験での
記述式問題の出題について③主体
性等の評価方法など学力の3要素
を各入試方式でどう測るのかの3
点と、これらの対応に伴う入試方
式や教科・科目の変更などについ
て情報提供が必要だ。

検討にあたっては、今回の入試
改革は大学教育、高校教育の改革
とセットで、新しい時代に必要と
される資質・能力の育成をめざし
ている点を学内で確認しておきた
い。そうすることで入試改革の必
要性といった「そもそも論」で検
討が滞ることはなくなるだろう。

高校向けの説明では、なぜその
ような対応なのかを、入学後の学
修プログラムなどに関連させて説
明すると説得力が高まる。選抜方
法が大きく変わることへの高校側
の不安は大きい。ゆるやかな対
応から始めることで高校の不安
を低減させることも考えたい。

課題4 教育・研究における国際競争力の強化

グローバルに活躍する人材や、
イノベーションを起こす人材の育
成を高等教育に期待するならば、
大学は「多様な人々が集い、知的
刺激を受け合う魅力的な場」に
なっている必要があるだろう。大
学のグローバル化は、社会が
Society5.0(超スマート社会)
へと変革しようとしていることと

【図表5】被引用論文と国際性が低い日本の大学
～100位以内に入ったアジアの大学の分野別スコア

*()内は前回

順位	国/地域	教育機関	教育	研究	被引用 論文	産業界 からの収入	国際性	総合
=22(24)	シンガポール	シンガポール国立大学	77.4	88.2	81.3	61.9	95.8	82.8
=27(29)	中国	北京大学	83.0	85.1	74.2	100.0	53.0	79.2
30(35)	中国	清華大学	80.2	93.2	71.4	99.8	41.0	79.0
40(=43)	香港	香港大学	68.8	77.9	74.2	54.0	99.5	75.1
44(49)	香港	香港科技大学	55.2	68.4	93.1	58.1	83.4	72.7
46(39)	日本	東京大学	79.5	85.2	63.7	52.7	32.2	72.2
52(54)	シンガポール	南洋理工大学	49.5	63.0	90.7	94.0	95.9	70.5
58(76)	香港	香港中文大学	57.0	64.4	80.6	56.8	86.6	68.5
=74(=91)	日本	京都大学	71.8	78.6	50.9	93.8	28.8	64.9
=74(=72)	韓国	ソウル大学	69.3	71.2	60.6	79.8	34.1	64.9
=95(=89)	韓国	韓国科学技術院(KAIST)	56.3	59.2	70.4	100.0	35.6	60.9

歩調を合わせた、高等教育におけ
る変革としても捉えることができる。
しかし、日本の現状はどうだろ
うか。【図表5】では、THE世界
大学ランキング2018で100
位以内に入ったアジアの大学の分
野別スコアを一覧にしている。日
本の大学では、東京大学と京都大
学の2校のみのランキングにとど
まり、両大学とも他国の大学と比
べて、被引用論文と国際性のスコ
アが低く、課題である。

一方、日本の高校では高大接続
改革により、英語4技能や探究学
習などの指導が進んでおり、国内
の高校生が海外の大学を受験する
ハードルは下がりつつあると言え
る。現に東大合格者数トップの開
成高校では、2017年度入試に
おいてハーバード大などの海外の
大学に22人の合格者を出してい
る。

日本の高校生が世界基準で進学
先を選ぶ時代はすぐそこまで来て
いる。世界市場から学生を呼び込
むことをイメージした魅力づくり
とその広報を考えたい。

課題5 改革の原動力としての内部質保証の実質化

これまで述べてきた環境変化に
対して各大学が主体的に対応して
いくためには、活動や施策の改革・
改善を大学自らが推進していくし
くみや組織風土が必須である。

第3期認証評価では、3ポリ
シーと内部質保証が新たに評価項
目として規定された。中でも内部
質保証は重点評価項目に設定され
ている【図表6】。例えば大学基準
協会では、第3期の認証評価基準
において内部質保証を理念・目的

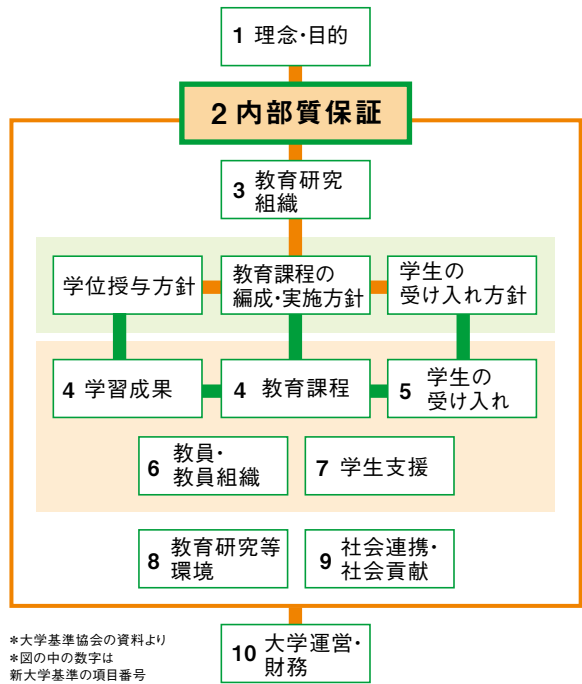
【図表6】内部質保証の確立を重視した
第3期認証評価
～評価内容の充実のために新たに規定された事項

新規追加の 評価項目	▶大学における教育研究活動等の見直しを継続的に行う 仕組み(以下「内部質保証」という。)に関する事 ▶卒業の認定に関する方針、教育課程の編成及び実施に関 する方針並びに入学者の受入れに関する方針に関する事
重点評価 項目の設定	▶内部質保証に関する事については評価において重視す べき事項とすること

*文部科学省「学校教育法第百十条第二項に規定する基準を適用するに際して
必要な細目を定める省令の改正について」2016年3月より

に次ぐ2番目の基準に位置付け、
各大学の理念・目的の実現を推進
する全学的なしくみとして、その
重要性を強調している【図表7】。
このように重要性を増している
内部質保証だが、実質化のポイン
トはどこにあるのだろうか。内部
質保証は「大学における教育研究
活動等の見直しを継続的に行う仕
組み」【図表6より】であるので、
全学的にPDCAサイクルが適切
に、そして継続的に機能している
ことが、実質化のポイントと言
える。PDCAサイクルを回すう
えでは、「P(計画)」を「C(検証)」
できるようにして「A(改善)」を
適切に機能させることが重要で、
「学修成果の可視化」は避けては
通れないテーマだ。
PDCAサイクルを回し続ける
には、各自が自主的に取り組む状
態をつくるのが一番効果的。皆
で議論して改善策を決める、取り
組みの中で学生の成長を実感でき
るといった「やる気」を刺激する
ような組織運営を意識して、改革
に意欲的な風土を醸成することが
必要だろう。

【図表7】内部質保証が全学的に
機能することを重視
～第3期認証評価における新大学基準の構造(大学基準協会)



*大学基準協会の資料より
*図の中の数字は
新大学基準の項目番号

今号の特集ではIRを取り上げ
ている。大学の入口と出口の2つ
の環境変化に対応するための5つ
の課題の中で、内部質保証の実質
化は扇の要に位置し、その成否が
これら課題への取り組みに大きく
影響を与えると考えたからだ。
内部質保証の実質化では、学修
成果の可視化や、改革に意欲的な
組織風土の醸成をポイントとして
挙げたが、これらはIR活動の実
質化によって成し遂げられるもの
だ。データを組み合わせる分析す

ることで見えにくいものを可視化
する、データを基に皆で議論をす
る中で課題を共有する——データ
とうまく付き合うことは、先に挙
げた5つの課題を解決する糸口に
もなるだろう。
18歳人口の減少期移行や新入試
対応など、多くの課題が待ち受け
る2018年。全学を挙げて課題
に立ち向かうことが不可欠だ。ま
ずはデータを基に自学が置かれて
いる状況を皆で共有することから
始めてはどうだろうか。

【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	

I R の諸問題

- 執行部の役割は？
- I R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？

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

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。

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1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。ただし状況によっ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。

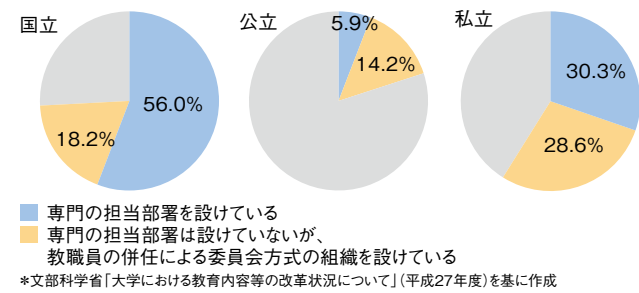
文部科学省の調査によると、IRを担当する部署・委員会を設けている大学は、全体の約55%。設置区分別に見ると、国立は専門部署を設置している割合が高く、私立は専門部署と委員会が半々。公立は対応組織を設けている大学自体が少ない【図表2】。IR組織を持つ大学が半数以上でありながら、学内の意思決定に資する活動をしている大学は13・4%にとどまる【P.12図表4】。文科省の補助金申請の対応をきっかけにIR組織を設置した大学も少なくないようだが、組織の設置自体が目的とならないように注意したい。「IR組織は設置上必須ではなく、作るのであればそれは『コスト』になる。コストをかける分、機能させるべきだし、財政が厳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

Q 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

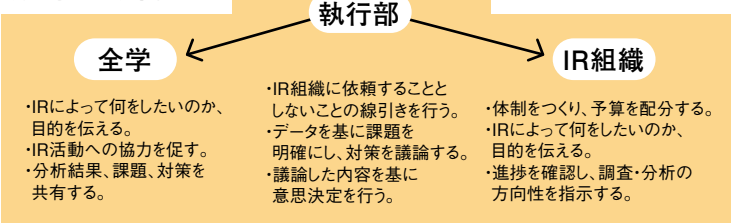
【図表2】全学的なIRを専門で担当する部署の設置状況



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



て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。

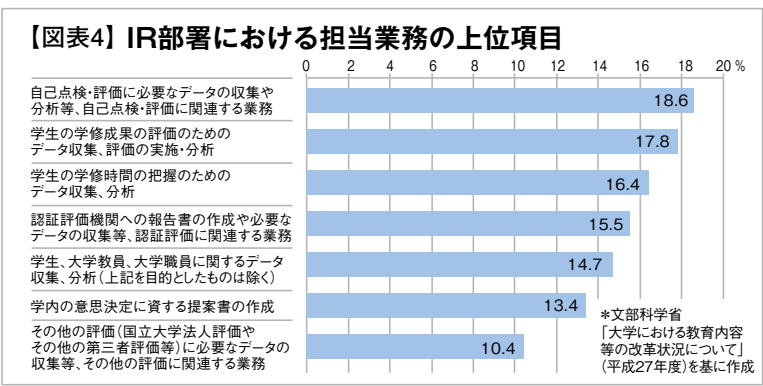
第3サイクルの認証評価では
「内部質保証の実質化」が求めら
れている。これについて、今後の
認証評価のあり方を検討する中央
教育審議会のワーキンググルー
プの会議では、「現状の評価は大学
の改善に役立っていない。認証評
価はゴールではなくスタート。求
められた情報を義務的に提出する
のではなく、大学が自律的に評価
プランを立て、改革の成果を出す
べきだ」という意見があった。

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、この危機的な状況乗り越えられるでしょうか。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

と見えよう。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、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

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おうのいいだろう。

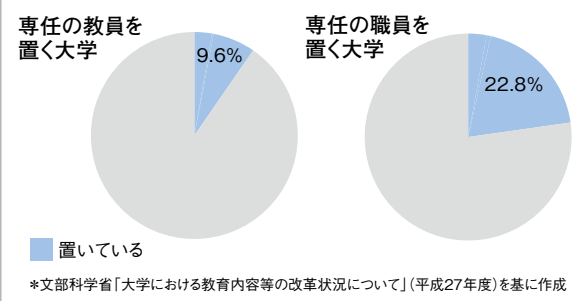
次の課題として、システムを導入してこのような環境が実現しても、各部署がデータベースへの入りに協力してくれにくいケースがある。これは、IR組織と現場とのコミュニケーション不足の問題だ。データ収集の目的や活用のしかたなどはきちんと説明し、既存

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。

【図表5】IRを専門で担当する部署に、専任の教職員を置く大学



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。

POINT 教員、職員それぞれの長所を生かせる教職協働のIRを。

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

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。

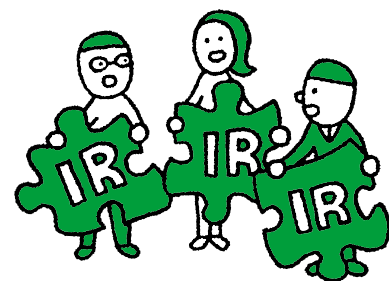
IR活動には人件費、システム

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ないが、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」。

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。

IRの多様性

自学に合ったIRのしくみとは？
もし、自学のIRが「使えるIR」になっていないとすれば、今のIRの進め方が自学の状況、課題に合っていない可能性がある。他大学の取り組みから、改善のヒントを探りたい。

大学の規模、戦略によって異なるIRの組織形態

今回、IRが機能している4つの大学(清泉女子大、國學院大、甲南大、福岡工業大)に協力を得て、各大学のIRの組織形態、工夫点についてまとめてみた(P.20、21参照)。

清泉女子大学は小規模で教職の風通しもよいことから、担当者が執行部や各部署と対面でマメにコミュニケーションを取りながらニーズを探り、データの収集と集約に努めている。その結果、全学を見通しながら、問題を把握できるようになったという。各課からの依頼が増え、エビデンスに基づいた議論、改善により、学内が活性化された。

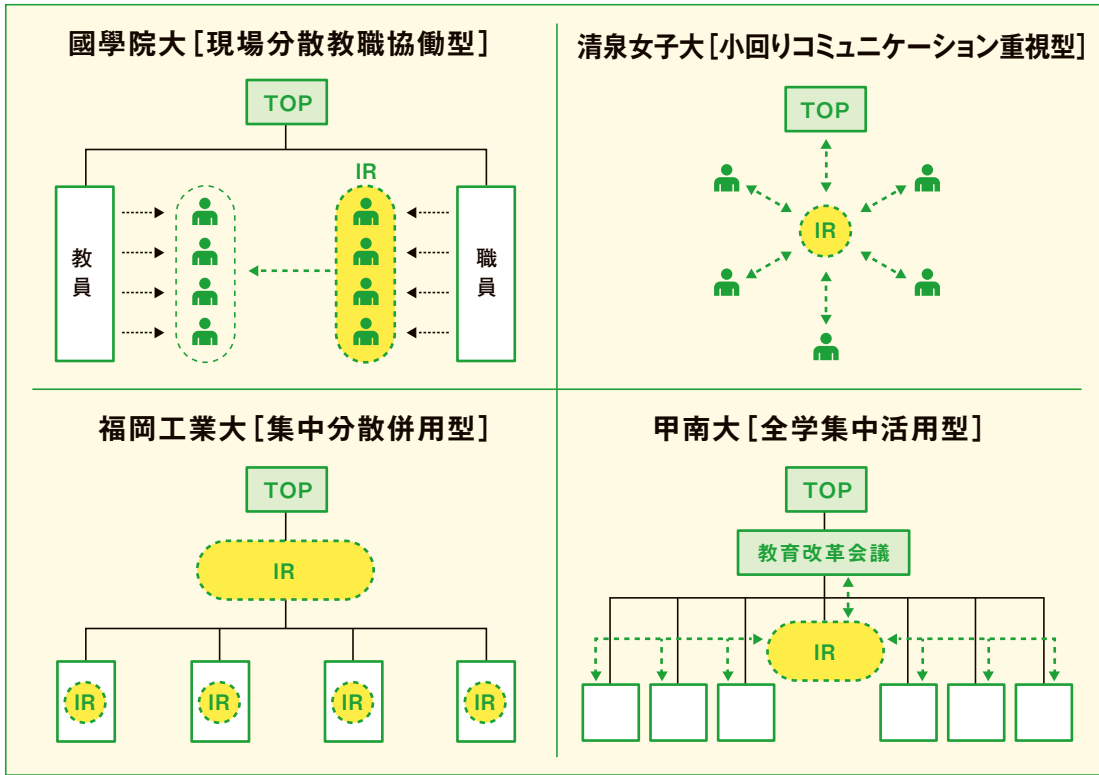
國學院大学の場合、各課の職員によるプロジェクト式の協議会を設置、そこで収集するデータを参考にした施策の実行は教職員合同の施策推進部会が担当する。その結果、感覚的・主観的な議論が減って客観的・論理的な議論が増え、

何事も具体的な数字を出して検証するようになった。中長期計画もIRによる将来予測に基づいた数値目標を定めている。

甲南大学は「IRはやりたい施策のために使うもの」という方針。データの収集は全学集約型の教学支援組織である教育学習支援センターが行うのでデータ連携はスムーズだ。データを活用した施策の実行は学長室が事務局を務める教育改革会議で行う。今後は卒業生による外部評価でのデータ活用も計画している。

福岡工業大学では大学全体だけでなく、部局ごとのPDCAサイクルを回す装置としてもIRが機能している。経営・財務のIRは経営企画室を中心とした事務局が、各部署のIRは各部署が行う。全学で情報を共有するしくみもあり、ガバナンスを円滑に機能させることで経営改革が進んでいる。
事例を参考に自学の現状を、左ページのシートで自己点検してみよう。

各大学のIRの組織形態



IRの現状整理シート

これまでの記事と、P.20-21の4大学の取り組みを参考にして、自学のIRの現状を整理してみよう。

現状		チェック項目
IRのあり方	ビジョン	☐ 大学のめざす姿は明確で具体的か？ ☐ 根拠に基づいたビジョン、戦略か？ ☐ 5W1Hが明確な中長期計画が立てられているか？ ☐ 学内に周知徹底されているか？
	IRのねらい	☐ IRのねらいは明確か？ ☐ ビジョンや計画、学内の課題に沿ったものか？
	開始のきっかけ	
	組織タイプとその理由	☐ 現状のIR組織形態は適切か？ ☐ IRのねらいに沿った活動ができているか？
	組織と構成員	☐ 現状の所属組織、規模でIR業務はやりやすいか？ ☐ 現状の担当メンバー、人数でIR業務は回しているか？ ☐ IR担当者の能力開発、育成についての計画、取り組みはあるか？
	代表的な業務	☐ IRで担当する業務は明文化されているか？ ☐ IR活動の年間計画はあるか？ ☐ IRの目的に合った本来の業務が主な仕事になっているか？ ☐ IRの業務が学内に周知されているか？
	データの収集と学内への公開法	☐ 各部署からのデータ提供ルールとルートが定められているか？ ☐ 全学共通のデータ格納DBがあるか？ ☐ IRで分析したデータの公開ルールは決まっているか？
使われ方	執行部への共有と活用のされ方	☐ 報告ルール、タイミングは決まっているか？ ☐ IRデータの活用結果についてIR部門にも共有されているか？ ☐ ニーズ、要望についてのコミュニケーションはできているか？
	各学部や各部署への共有と活用のされ方	☐ 報告ルール、タイミングは決まっているか？ ☐ IRデータの活用結果についてIR部門にも共有されているか？ ☐ ニーズ、要望をコミュニケーションできているか？
	学生や保護者、高校への公開	☐ IRデータのステークホルダー向け活用計画はあるか？
	工夫点	☐ IR部門と各部署とのコミュニケーションの工夫はあるか？ ☐ IRデータを活用しやすくする工夫はあるか？
	成果	☐ 学内のデータに対する期待は高まったか？ ☐ 議論はエビデンスに基づいて行われているか？ ☐ ビジョンや中長期計画立案に寄与しているか？

「みんなで使うIR」のあり方、工夫例 4大学のIRの詳細をまとめた。 自学のIRの見直しの参考に。

大学		清泉女子大学	國學院大學	甲南大学	福岡工業大学
ビジョン		建学の精神であるキリスト教ヒューマニズムを軸とし、「まことの知・まことの愛」を体現すべく、学生一人ひとりに寄り添ったきめ細やかな教育をめざす	創立以来135年にわたる実績を礎に、人文・社会科学系の「標」となる大学をめざす	「ミディアムサイズの総合大学」の特長を生かし、「人物教育のクオリティ・リーダー」をめざす	経営理念は「For all the students」。「財政基盤の安定」と「学園の質向上」を両立させ、「全国トップクラスの教育拠点」をめざす
IRのあり方	IRのねらい	教育の質保証と、エンrollment・マネジメントのサポート	将来像を明らかにして、中長期計画を実行するため、データに裏付けられた現在の自学の事実について共通認識を図る	▶教育改革の成果を数的データで検証し、さらなる改革に活用するため ▶自学の姿を明らかにし、課題に対応するため	▶マスタープラン(中期経営計画、以下MP)の策定等 ▶アクションプログラム(単年度行動計画、以下AP)の策定等の手段 ▶諸活動情報の学内共有・外部公表・PRの手段
	開始のきっかけ	2013年に教務系データを一元化し、そのデータを活用することを目的に、2014年にIR推進チームが発足	2012年「データサイエンス業務構築検討プロジェクト」からスタート	2009年文科省戦略的大学連携支援プログラム「相互評価に基づく学士課程教育質保証システムの創出-国公私立4大学IRネットワーク」参加からスタート	1998年度(MP等の作成がスタートした年度)
	組織タイプとその理由	「小回りコミュニケーション重視型」 小規模大学で教職員数も限られるため運営委員会方式、実務はデータの扱いに精通した職員が担当。執行部、各部とのマメなコミュニケーションを通じてニーズを吸い上げ、小回りよく対応	「現場分散教職協働型」 各現場で学生の成長過程を総合的に見る職員こそ大学運営に関わる教学IRの中軸になるべきという考えと、情報共有と効率的な利用環境構築のため、職員による横断的組織にした。IRをふまえた教学施策の実行部隊として、各学部等に教員中心の施策推進部会設置	「全学集中活用型」 PDCAサイクルを全学的なまとまりをもって運用していくため、教育学習支援センターがIR業務を担当し、教育改革会議を中心にIRを活用。IRを大学の戦略・方針の策定・実践と、内部質保証の両面の基盤としている	「集中分散併用型組織PDCA推進」 全学そして、各組織のPDCAサイクルを回すため。MPや財務計画策定等は事務局(経営企画室、総務部、財務部)で集中してデータを準備。各セクションでのAP策定等のIRは各セクションごと(分散)で取り組んでいる(事務局で半年ごとに進捗管理)
	組織と構成員	▶委員会方式:事務局長をリーダーとして、教員や若手職員数名が所属する ▶教学IR担当者1人(兼務)、ICTスタッフ(嘱託職員:兼務)	▶プロジェクト式の大学IR推進連絡協議会 ▶リーダー:事務局長の直下で部長・次長から任命 メンバー:各課より若手職員1人ずつ計20人	▶IR業務:教育学習支援センター(IR専任の部署ではない)。職員2人 ▶IR活用:教育改革会議(学長・副学長・各学部長、関係部局長) *スタッフ:学長室大学企画担当職員4人	▶MP等の策定:事務局の経営企画室とそれを支援する総務部・財務部で担当 ▶AP等の策定:各セクションで担当 ▶IRの広報への活用は経営企画室・総務部・財務部・入試広報部・情報基盤センターのプロジェクトで担当
	代表的な業務	▶質保証のためのエビデンスの集約 ▶学内外のデータを収集・分析・報告	▶ハブ的な役割を果たす大学IR推進連絡協議会(月1開催)の下に、3つの分科会(月1～2回)設置 ▶分科会は、データの一元化:共有データベース構築分科会、データ分析:データ分析・施策提案分科会、人材育成プログラムの計画:IR人材養成分科会 ▶学生部や各施策推進部会と連携し学生調査の実施など	▶教育学習支援センター:①教学に関する学内外の情報の収集・分析、入試～就職先までのデータを結び付け、FD活動に活用、②学内外へのデータ提供、③大学マネジメントに活用する「IR Report」の編纂、④大学IRコンソーシアム運営校業務 ▶教育改革会議:教育改革についての方針および戦略の策定と具体策の企画立案、それら実践結果の評価・検証	▶経営計画や財務計画策定の事前準備・進捗管理・事後評価(集中IR) ▶単年度行動計画等の計画策定の事前準備・進捗管理・事後評価(分散IR) ▶事業報告書、教育・研究活動報告書の作成・公表(PR)
	データの収集と学内への公開法	▶教務系DBに格納されたデータや各種調査結果をIRで集約し、IR用のDBで一元管理。IRで分析・加工した結果は、原則全教職員に共有 ▶必要に応じて各委員会や教授会、FD等でも報告	▶全職員アクセス可能なデータウェアハウスを構築し、そこに共有データを収納、公開 ▶各部署保有のデータは何を公開するか各部署でルールを設定 ▶学生情報は統計データに加工して共有 ▶教員に対しては施策推進部会に参加している職員が必要に応じてデータ提供	▶学生調査(大学IRコンソーシアム共通調査)や履修・成績データ、授業改善アンケート、財務情報、そのほか各部署で取りまとめている情報などを基にIRデータ作成 ▶全学へは、教育改革会議および、「IR Report」等を通じて提供	▶集中型IR:各セクションから収集した情報を経営企画室・総務部・財務部にて経年・相対分析し、MP策定委員会において共有 ▶分散型IR:各セクションで情報を整理・加工・分析し、AP報告会・特別予算審査会・実績報告会等の学内の会議体や外部へ向けた各種報告書で共有
使われ方	執行部への共有と活用のされ方	▶隔週開催の教学IRチームの打ち合わせでIRを進めている ▶隔週行われる学長・副学長会議において適宜報告を行っている	▶協議会で作成したデータは、必要に応じて各施策部会を通じて執行部に報告し、施策の審議に活用	▶「IR Report」と、必要に応じて情報や各種の分析データを提供 ▶執行部も構成員となる教育改革会議にてIRデータも参考にして各種改革企画を練り、それを学長が会議の議案として提案、審議	▶MP等策定時(5年計画、3年経過後に見直し)に数値的現状確認、課題共有 ▶APについては半年ごとにデータに基づいたレビューを行う
	各学部や各部局への共有と活用のされ方	▶定期的に教授会やFD委員会など各種委員会に分析結果を報告。教育改善の検討材料や研修会で活用	▶学部長会や事務局部課長会議にて報告され、必要に応じて各施策部会で活用	▶教育改革会議を通じて各学部「IR Report」を提供するほか、要請に応じて、教授会等で報告・説明 ▶入試結果や学生の履修状況、教員の成績評価の分布といった、個別の集計・分析データの提供も依頼に応じて実施	▶MPを通して、志願者数・入学者数・学業成績・就職状況等の経年・相対分析を共有 ▶財務計画を通して、教職員陣容・財務データ等の経年・相対分析を共有 ▶各セクションのAPの進捗は半年ごとのレビューで共有
	学生や保護者、高校への公開	▶課題である。着手し始めた段階	▶「学生リアル調査」の結果(回答数は4000件以上)と改善策を学生向けにHPや学報にて公開	▶高校教員向け広報ツール「DATA BOOK」によってIRで見えた課題や改善への取り組み状況等も紹介する ▶学生の学びや活動を記録・可視化する学修ポートフォリオにIRデータを活用	▶事業報告書(情報公開) ▶教育・研究活動報告書(PR)
	工夫点	▶発足当初は各部局の困りごとをヒアリングし、それに応えることで、IRの周知・活用に努めた ▶既存の紙媒体データをテキストデータ化し、多角的な分析を行う ▶学外データを積極的に活用するほか、規模、特性が類似した女子大数校同士でベンチマーキングし自学の状況を客観的に分析 ▶学生の個人識別可能なデータはLMS*2上で取得 ▶理事との定期的な打ち合わせにより、執行部の課題をいち早くキャッチし、それに対応したデータの提供に努めている ▶データはできるだけ早く出すなど	▶多くの職員がIRに携われるよう、メンバーは3年の任期制、各分科会において、必ず役務を担う ▶若手メンバーが部課長と議論しやすくする工夫(プレゼン機会の設定、机の配置等) ▶学生調査は結果と改善策を学生に共有することで回答率を上げる ▶IR業務は職員プロジェクトで行い、各施策については各学部等に設置された教員と職員からなる推進委員部会で担い、教職協働で中長期計画を推進	▶中長期計画策定にあたり、大学全体および各部局のKPIを設定、「IR Report」に反映予定。状況・課題の把握や、方針・戦略の策定に活用 ▶外部評価機関(卒業生による教学アドバイザー・ボード)にもIRデータを提供し、共通のデータに基づく議論により、内部質保証システムの向上へ ▶到達目標を明確にしたカリキュラムマップを整備し、学生には学修ポートフォリオによって到達目標の達成状況をフィードバック、学修計画に活用 ▶各学部等にはデータを示してカリキュラムの検証、改革・改善につなげる ▶過去5年の変化を可視化、単なる"Fact"ではなく変化をモニタリングし、進捗状況を評価する	▶PDCAによる経営管理システムが機能するベースとして、執行部からの情報発信や教職員間でのコミュニケーション機会を多くつくっていること(毎週配信される理事長からのメッセージ、理事長との面談、顔を合わせる会議が多いなど)
	成果	▶IRの学内周知の結果、各教職員からの依頼が増え、エビデンスに基づいた議論が活性化した ▶学修アセスメントが整備された結果、これまで見えていなかった学生の状況が可視化され、現在の学生を客観的に意識した議論が可能になった ▶分野別質保証に対応するための調査・分析を通じて、現在の3ポリシーの課題や問題のあぶり出しに成功した	▶風土・意識改革(感覚的・主観的→客観的・論理的に施策を考え実行)、「職員実態調査」結果から、職場環境を把握し、改善に着手 ▶「学生リアル調査」結果から、共通科目の拡充、学生窓口対応の見直し、キャンパス整備など、学生満足度に寄与する施策を立案し、優先順位を付けて随時実施	▶IR情報の公開によって、事実に基づいた全学的な共通視点が得られ、第三期認証評価に対応し得るPDCAサイクルのしくみの構築が進んだ ▶教育の質を重視する本学の方針に対する高校や高校生の理解促進につながり、大学ブランディングにおいても効果を期待 ▶「融合力を発揮し、さまざまな環境変化に対応できる力、持続的に発展できる力を備えた大学になる」ための基盤が整う	経営のガバナンスが円滑に機能することで改革が進み、 ▶11年連続で志願者数増加。入学志願倍率は10倍に到達 ▶文部科学省大学支援事業採択数ランキングで全国私大3位(採択件数7件) ▶就職率、実就職率などの就職関連指標は7年連続で向上(就職率99.8%、実就職率96.4%)など
よい点と課題		▶よい点:理事を巻き込み、小規模大学ならではの顔が見えるコミュニケーションができる環境を生かし、小回りよく動き回って情報収集することで学内の問題について全体を俯瞰しながらIRに取り組める ▶課題:組織的継続性と、ステークホルダーへの広報活用	▶よい点:プロジェクト参加によりIRへの意識、論理的思考が高まり、自分の部署での業務の質が上がる ▶課題:データは一元化されたので、次は、IRと施策の実行部隊である各推進部会との一元化／人事異動によるIRメンバーの入れ替わり	▶よい点:活用を重視することで、現実的な施策に結びつきやすい ▶課題:教職員のIRに対する理解促進、IR専門スタッフの確保と体制強化、大学間相互評価、BIツール*1の活用、データ提供の迅速性、IRを使った外部評価の体制作り等	▶よい点:全学で情報共有できるしくみとなっており、ガバナンスを円滑に機能させることにつながっている ▶課題:情報が分散していることで、管理が各セクションに委ねられていることから、データの形式や深淺度合いにバラツキがある

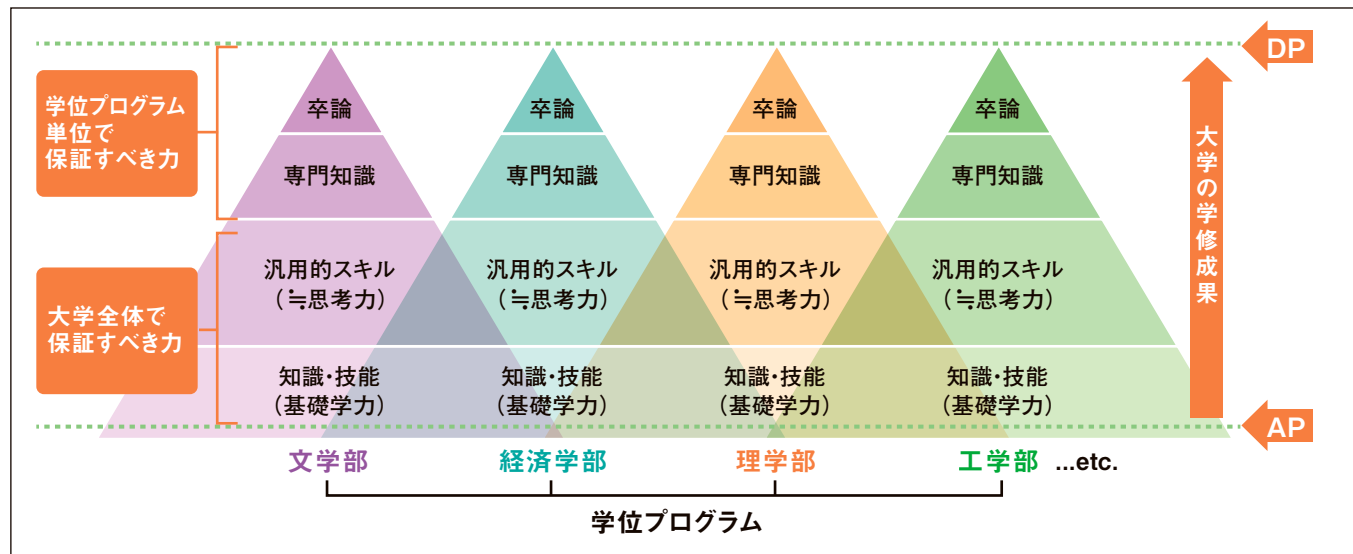
*2:ラーニング・マネジメント・システム

*1:ビジネスインテリジェンスツール

【図表1】直接指標と間接指標

	直接指標	間接指標
定義	教育効果を直接的に示す客観的な指標 (外部の評価者、専門家などによる評価)	教育効果を間接的に示す主観的な指標 (個人の主観や個々の教員の基準などに依存する評価)
具体例	◎卒業論文・卒業研究 ◎外部試験 (英語外部資格・検定試験 等)	◎資格試験 ◎ポートフォリオ分析 ◎ルーブリック分析 など
活用法	外部に向けた学修成果の可視化につながる	結果を分析することで、改善の議論に結びつけやすい

【図表2】「学位プログラム単位で保証すべき力」と「大学全体で保証すべき力」の関係



議論もあると思います。しかし、どの学問系統であったとしても「その領域独自で保証すべき力」と「大学全体で保証すべき力」があるはず。具体的に言えば、卒論や専門知識が前者であり、汎用的スキルや基礎学力が後者にあたります【図表2】。不確実性が高く、柔軟な適応が求められる社会においては汎用的スキルの育成の重要度が高まります。特にそのコアであり、可視化もしやすい思考力は、きちんと測定しておくだけでなく、学部間でも比較し、大学全体で養成する基礎能力として保証する必要があるでしょう。

ベンチマークを設け、他大学と比較して検証することも重要です。間接指標に関しては、大学間でコンソーシアムを組み、学生調査の結果などを共有して分析する流れができています。しかし直接指標に関しては、特定の外国語能力試験や国家資格試験などを除いて、まだその流れができていないため、同様の動きが生まれることが期待されます。

学生の能力が、企業が求める水準に到達しているかどうかを確認することも重要です。単に企業が求める内容に合わせるだけでなく、自学の学びの特長をわかりやすく提示し、企業に理解してもら

うことも必要です。その意味で「ディプロマ・サプリメント」は学位の内容説明にとどまるのではなく、大学と企業がともに育み、伸ばしていくべき力の「共通言語化」に活用されるべきだと考えます。

世界の大学と自学の学修成果を共通言語化しておく必要もあるでしょう。日本では学位に付記する専攻分野が700を越えている現在、学位を示すだけでは海外大学との連携は困難です。自学の学生の能力を世界基準でベンチマーキングすることで、自学の学生が留学する際に有利になるだけでなく、留学生の受け入れに際しても有効なアピール材料になります。

適切な指標の設定は正しい学修行動につながる

適切な指標を用いてアセスメントを設計することは、学生のためにもなります。アセスメントの役割の一つはゴール(目標)を示すことにあり、正しい目標を明示することは、学生の正しい学修行動につながるからです。

教学改革は「教育内容・システムの改善」と「学生の学修行動の改善」から成り立つと考えます。この2つの実現に、IRの果たす役割は大きいと言えるでしょう。

外部が評価判断しやすい標準化された指標が必要

今、内部質保証における「学修成果の可視化」という議論の中で、IRが注目を集めています。中央教育審議会の将来構想部会では、どのようなものが可視化の指標として活用できるのかという議論も進んでおり、それらの指標を明らかにするものとしてIRに大きな期待が寄せられているからです。

大学関係者に学修成果の可視化についてお話を伺うと、「本学ではすでに可視化できている」という方が多いです。成績評価(GPAなど)や卒業時のアンケート等を分析することで実現できているという意見ですが、それだけで本当に社会に対して教育の質を保証できているのか、疑問を感じます。

大学内部の話に限れば、各大学がディプロマポリシーに基づいて目標を設定し、その達成度を測定する指標を決めて、PDCAサイクルを回せばよいと言えます。しかし、外部の評価者やステークホルダーからすると、ある程度標準化された指標で示さなければ、よい教育を提供しているかどうかの判断はできないでしょう。社会に対して説明責任を果たすうえでも、学生調査などの間接指標と、外部標準テストなどの直接指標の両方を取り入れたアセスメントを設計していくべきだと考えます。

2つの指標をそろえることでPDCAサイクルが回る

直接指標とは外部標準テストや卒業論文の評価など、外部の評価

者や専門家が教育の効果を直接的に評価するものです。他方、間接指標は学生アンケートなど、教育の効果を間接的に表したものです。社会の状況に左右される就職率や個々の教員の(標準化されていない)基準に依存するGPAなどは、間接指標に含まれます。この2つの区分についてはさまざまな議論がありますが、一般的に【図表1】のような形で分けられます。

学生アンケートなどの間接指標は「できるようになった」という主観的な意見のため、具体的に「何が、どの程度できるようになったか」は直接指標を用いなければ把握できません。

しかし学修成果は、直接指標のみで評価すればいいというわけでもありません。というのも、スコアが低い学生の場合、直接指標で

「スコアが高い/低い」は把握できても、「その原因は何か」「彼らに対してどのような授業改善が必要なのか」までは探ることができないからです。学生調査などで収集できる「学修に対する意識」「意欲の高さ」「学修時間」などのデータとひも付けることによって、スコアの低い学生の学修行動が明らかになり、改善策を検討することが可能になります。このように直接指標と間接指標の両方を用いることで、初めてPDCAサイクルを回すことができるのです。

学部間、大学間の比較と企業との「共通言語化」

指標を設定する際、「異なる学部間で同一の指標を用いて、学修成果を測るのは妥当か？」という

学修成果の可視化とIR

質保証の強化につながる適切な指標とは？



(株)ベネッセキャリア
教育事業本部本部長
松本 隆
まつもと たかし ●1993年、(株)ベネッセコーポレーション(旧福武書店)入社。以来、高校向け、大学向けの教育事業に携わる。大学向けアセスメントの開発などの担当を経て、2017年10月より現職。

学修成果の可視化に向けたPDCAサイクルの確立

学修成果の可視化を実現することで、何ができるようになるのか？ 大学評価の研究者に聞いた。

「どう測定するか」の前に考えるべきこと

学修成果の可視化の議論では、「どう測定し、評価するか」という、アセスメントの機能が注目を集めます。これはPDCAサイクルに当てはめるとCheckの部分ですが（下の【図表】参照）、より重要なのはPlan「教育目標の明確化」です。具体的な教育目標がしっかり定まっていないと測定・評価をしても意味がありません。これから本格的に学修成果の可視化に取り組む大学は、まずはここから着手すべきでしょう。

教育目標は、各大学の「使命」や「3つの方針」といった形で、学位（学部）単位で定められているケースが多く見られますが、理想的には教育プログラム（学科・

コース）単位で決めたほうがよいと思います。例えば、同じ工学部の学科であっても、電気・電子工学、機械工学、情報工学では、それぞれ教育目標もカリキュラムも異なるからです。

こうした考えから山形大学では、教育プログラム単位で教育目標と3つのポリシーを定め、授業の到達目標がディプロマポリシー（DP）、カリキュラムポリシー（CP）と合致しているかどうかを、各教育プログラムの責任者がチェックするようにしています。場合によっては、到達目標とDP、CPが完全に合致していない授業も出てきますが、その原因を探り、「授業の到達目標を変えたほうがよいのか、そもそもDP自体を修正すべきなのか」を議論するようにしています。

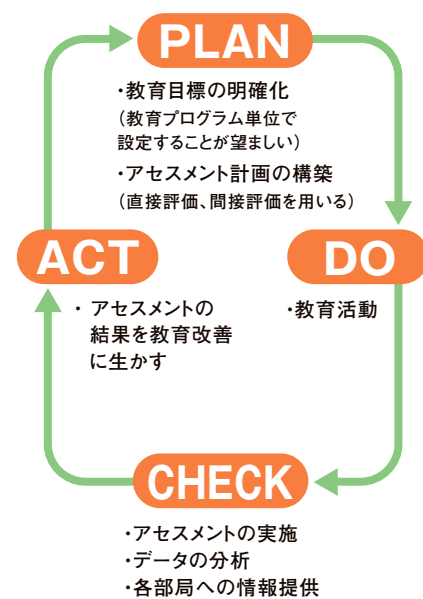
2つの評価指標を組み合わせて測定する

成果測定に関しては、直接評価と間接評価の2つを用いる必要があります。直接評価は、卒業論文の評価や外部試験、資格試験など、教員や専門家が客観的に評価するもの。間接評価は、学生調

【図表】学修成果の可視化に向けたPDCAサイクル

プロセスの目的

学修成果の可視化
学外への説明責任



山形大学 学術研究院 教授
企画評価・IR担当

浅野 茂

あさのしげる ● 2006年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。2015年より現職。2009年より大学評価コンソーシアム副代表幹事。現在の研究テーマは、IR、大学経営と意思決定、大学評価に関する研究。

取材・文／本間学

直接評価指標として独自に基盤力テストを開発 — 山形大学 —

3つの分野における学生の能力、成長を測定

山形大学は、直接評価の指標の一つとして、基盤力テストを開発。卒業までに3回（1年次入学当初、1年次終了後、3年次）実施することにより、大学全体のディプロマポリシーに示した「卒業時に全学生が身に付けてほしい能力」と、各学位プログラムDPの到達度測定に活用している。

この基盤力テストは、「学問基盤力テスト」「実践地域基盤力テスト」「国際基盤力テスト」の3つから構成される。「学問基盤力テスト」「実践地域基盤力テスト」は、同大学が提供するスマートフォンアプリ「YU Portal」上で、大学独自の問題を使って実施し、「国際基盤力テスト」の直接評価としては、外部英語検定試験のスコア等を活用するという。

知識の多寡ではなく学生の能力を測るテスト

学問基盤力テストは、入学者の学士課程

での学ぶための力の確認と、入学後の伸びを計測するものだ。テストで測るのは知識ではなく、学問としての概念の理解になる。

試験科目は「数的文章理解」「数学」「物理学」「化学」「生物学」。問題は教員が作成し、大学院入学試験の過去問も活用している。授業時間を圧迫してはいけないという考えから、試験時間は30分に設定。少ない問題数で学生の能力を測るために、項目反応理論を使って受検者ごとに難易度を調整している。今回、「数的文章理解」を全学部、その他の試験科目を理系学部対象に実施した。「数的文章理解」は、どの学部の学生にも必要とされる論理的思考力を測ることを目的としていることから、より実態に即した名称への変更を検討している。

このテストの計測結果を分析し、授業の進度の調整や、カリキュラムの科目配置の見直しも行っているという。

実践地域基盤力テストは、個人の性格を「外向性」「協調性」などの5因子で指標化し、調査するもの。70問の設問に対して「は

い」「いいえ」で回答する。所要時間は5分程度。結果はレーダーチャートで表示され、受検者は自分の強みが確認できる。

このテストは入学時のみ実施しているが、大学生活の中で、さまざまな経験（フィールドワークや留学など）を重ねることにより、学生が成長することも考えられるため、3年次にも測定することを検討しているという。

分析結果は教学改革に活用 学生へのフィードバックも

基盤力テストの結果は、2016年度に設置した次世代形成・評価開発機構のIR部門で、出欠状況やこれまでの入試情報、GPA、卒業生調査と併せて分析を行う。結果は、カリキュラムの点検・評価に活用されるほか、学生へのフィードバックとしてディプロマ・サブリメントの発行も考えている。これをどのような形にするかは検討中だが、「就職活動に活用できるなど、学生にとって有益な形にすること」を念頭に置き、学外の関係者も交えながら議論していくという。

■山形大学が設定する3つの基盤力とその測定手法

	内容	測定手法
学問基盤力	自律的に課題に取り組む専門力	・学問基盤力テストの実施（「数的文章理解」「数学」「物理学」「化学」「生物学」）
実践地域基盤力	社会でリーダーシップを発揮する人間力	・キーコンピテンシー調査（5因子調査） ・出席状況、ポートフォリオの評価 ・フィールドワーク、インターンシップ、課外活動の実績を評価
国際基盤力	実践的な英語で多様性に挑戦する国際力	・外部英語検定試験の受検 ・eラーニング、留学などの実績を評価



キーコンピテンシー調査のスマートフォン画面

と、客観的な直接評価の両方を取り入れて成果を示していかなければならないでしょう。本学では独自の直接評価（基盤力テスト、キーコンピテンシー調査）を導入し、全学部共通で学士課程の学修成果を測定しています（上のコラム参照）。

質保証に向けてPDCAを永続的に回すこと

現在、学修成果の可視化は自学の教育プログラムの点検・改善に取り組み、「学生の卒業時の能力を保証する」という点で重要視されていますが、学外への説明にも大きな役割を果たします。

DP、CPや各授業の見直しの適切な測定手法の設定など、手間と時間がかかることは間違いありません。しかし、自学が提供するものになっているかを常に点検し、外部に対して「問題ない」と示せるようにすること、あるいは「問題があるから、このように改善した」と説明できるようにすることこそが質保証だと言えるでしょう。そして、そのPDCAサイクルを永続的に回そうとする努力が、今、社会から大学に求められているのだと思います。



学生数／869人 教員数／64人(専任) 職員数／84人
学部／国際教養
大学院／グローバル・コミュニケーション実践研究科
THE世界大学ランキング日本版2017／総合20位、教員満足度1位

IRカルテ

【IR組織と所属】組織は設置せず
【担当】IR担当官(職員1人。事務局長室に所属)
【主な業務】各部署が管轄しているデータの整理、統合、分析

IRの目的	▶ 大学が進めている戦略について、データを活用して示唆を与える
データの収集・共有	▶ 事務局長の管轄の下、必要に応じて各部署で保有しているデータを収集
執行部や学部への報告と活用のされ方	▶ 学長や事務局長が、その時々戦略に応じて、何について分析してほしいのか大まかな指示を出す。IR担当官は自由に分析を行い、大学経営会議をはじめ、入試委員会、教育研究会議など各種会議体で報告
成果例	▶ 入試タイプと入学後のパフォーマンスの関係、タイプ別に適した授業履修モデルなどを分析し、カリキュラム改革に貢献

注目!

外部アセスメント「CLA+」で教育効果を測定 学生、大学それぞれが結果を基にアクション

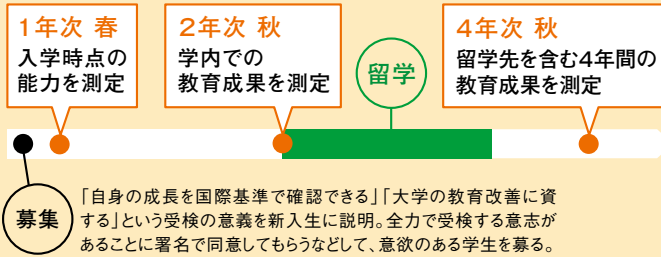
批判的思考力などを客観的に測定

「CLA+」(Collegiate Learning Assessment)は、批判的思考力、分析思考力、文章表現力、問題解決力など、大学で学んだ成果全般を測定するアセスメントだ。開発・実施団体はアメリカのCAE(Council for Aid to Education)。1年次と4年次に受検させ、大学の教育効果を測定し、大学間で比較を行う使い方が想定されている。大学には個々の学生のスコアが提供されるため、詳細な分析が可能だ。

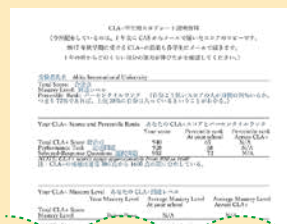
自学と留学先、それぞれでの成長を知る

4年間の学修成果の可視化のために、入学時から継続して受検してくれる学生を募集。2年次にも受検機会を設け、成長の要因をよりわかりやすくする。学生にとっては自身の長所、短所を把握することにより、その後何に取り組むべきかのヒントを得られるほか、海外の大学院に進学したり、企業に就職したりするときに、自身の成長を保証するものとして示せる。

4年間で3回の受検機会



CAEから大学、学生それぞれにメールで送られてくるスコアシート



スコアシートの見方について、日本語で補足を加えた解説を配布

リベラルアーツの成果を測れる指標を求めて

本学は2014年度にスーパーグローバル大学創成支援事業の採択を受け、世界レベルのリベラルアーツ教育をめざす「日本発ワールドクラスリベラルアーツカリキュラム構想」に向けた取り組みを推進しています。事業の4本柱の1つが、国際ベンチマーキングです。海外の大学と比較する理由は大きく2つ。1つは、学部教育が非常に濃密でレベルが高いアメリカのリベラルアーツカリキュラムとの比較が、ワールドクラスに近づくためには必要だからです。もう1つは、教育の質保証です。本学は47か国・地域187大学と協定を結んでおり、4年間のうち主に3年次は、それらの大学との交換留学にあてられます。本学の学生の成

績は2大学分の成績が入り交じるわけで、本学の教育を世界標準にしなければ質保証ができないと考えました。提携しているアメリカのリベラルアーツカリレッジ*3大学をベンチマーク対象として、カリキュラム改革の方向性、教育方法、学生支援、教員人事などの情報交換を始めています。ベンチマーキングの主要な指標として、「CLA+」(P.27下コラム参照)のスコアを活用します。リベラルアーツの特徴の一つは、教員と学生が共に授業をつくり上げていく「双方向の学び」。こうした学びで育成する批判的思考力や主体性などの汎用的能力を客観的に測れ、世界標準として通用する指標を探しているときに、1、2、4年次の成績を比較し

て4年間の学修成果を数値化し、アメリカの大学と比較しながら絶えず教学改革を進めることで、教育の質を引き上げていきます。組織や専門職でなくても機能するIRのあり方。本学では、IRは特別なものではなく、大学の各部署に自然と溶け込んでいくものでなければならぬと考えています。小規模大学で、全教職員がIRに携わるためにも、独立した組織に任せるのではなく、フレキシブルな立場の担当官が各部署を回り、全員で協力し合って活動していく形が、本学には合っています。そのためIR組織はつくらず、IR担当官1人のみを置いていきます。生え抜きの職員で、統計の専門家ではありません。基礎的な統

計手法ですが、指標の組み合わせ方がうまく、深い分析をしてれています。教務や国際センターなど複数の部署を経験して、学内事情に通じている職員だからなのでしよう。教職員が日頃思っている問題意識をデータで明示するので、教育を前進させようと、データ提供等に教職員は進んで協力しています。今後は、CLA+のスコアについても当然IRの分析対象に入れています。文部科学省が提唱した学力にうたわれているように、思考力や主体性などは、今やリベラルアーツに限らず、全ての学士課程において育成すべきものとなっています。学部教育の質を保証するにあたっては、そうした汎用的能力を測定できる客観的な指標を、どの大学も進んで持つべきではないでしょうか。

学修成果の可視化

汎用的能力の測定 学修成果を国際ベンチマーキング

国際教養大学は、特長であるリベラルアーツ教育を世界レベルにしようとして、国際的な指標を導入した。



学長 鈴木典比古

すずきのりひこ●1978年インディアナ大学経営大学院博士課程修了。国際基督教大学学長、大学基準協会専務理事を経て、2013年から現職。中央教育審議会大学分科会大学教育部会委員、大学設置・学校法人審議会大学設置分科会委員等を歴任。

学生数/4387人 教員数/258人 職員数/137人
学部/言語文化、国際社会
大学院/総合国際学研究所
THE世界大学ランキング日本版2017/総合27位、国際性6位

IRカルテ

【IR組織と所属】経営戦略情報本部（役員会直属）

【構成員】本部長(理事)、副本部長(学長補佐、教員)、委員(教員3人、職員3人)

【主な業務】経営戦略のための情報の収集・分析／情報分析に基づく教育研究および業務の高度化の企画・立案

IRの目的	▶ 自学における諸活動に関する情報を収集・分析することにより、教育、研究および業務の高度化を図ること
データの収集・共有	▶ 留学・入試・学業成績・就職・科研費・予算などの各部局で保有しているデータを必要に応じて取得し、分析している
執行部や学部への報告と活用のされ方	▶ 経営協議会において「就職状況と入試状況」を担当理事から報告 ▶ 総合戦略会議において「入試成績とGPA」の分析結果を担当部長から報告 ▶ 科研費の獲得状況に関して分析し、研究戦略検討ワーキンググループに資料を提供 ▶ PODS部会（下コラム参照）において統計学的視点から定期的に助言
成果例	▶ 留学に関する分析結果を「留学白書」として発行、学外へ情報公開 ▶ 統計学的視点からアンケート調査の方法を見直す ▶ ポートフォリオに蓄積されたデータの分析や活用を推進

注目!

**全学横断の部会(PODS部会)を組織し、
eポートフォリオの運用を推進する**

成績等のデータは既存のシステムと連動

eポートフォリオのデータは、大学が管理するものと学生本人が入力するものの2種類がある。履修科目と成績、GPAなどは、大学が運用する「学務情報システム」から自動的に入力される。学生が入力できるのは課外活動等の記録や、毎学期の目標設定とその振り返りだ。ディプロマ・サプリメントには大学として保証できる客観データのみが記されるが、課外活動等の記録は就職活動で活用できるよう、学修活動履歴書に記載される。

IR部署と連携しデータの可視化に取り組む

取り組みを主導しているのはPODS部会（Portfolio and Diploma Supplement）。全学横断で教育を統括する教育アドミニストレーション・オフィスの直属の組織で、副学長や学部長、各課の課長を含む十数名の教職員で構成される。IRを担当する経営戦略情報本部の職員もメンバーとなっており、ポートフォリオのデータの分析などで連携し、分析結果を教学改善にも生かす考えだ。

ディプロマ・サプリメント(一部)

学修活動履歷書(一部)

学修成果・行動・達成力					
国語					
国文学専攻 上ノコ	国文学プログラム シート・レポート	大学名、教員氏名欄に アムステルダム	国文学履修日 2016/02/10		
	インターンシップ				
	インターンシップ先機関		履修期		
〇〇株式会社	インターンシップ先機関 ゴザンイフ		通称	2016/09/22~2017/03/08	
活動内容	活動概要または経緯	1学期の活動内容と活動中 の気づきや感動	履修した 科目	履修者 氏名	担当市役所 職員
活動支援官 氏名	毎授業時				
	批判的思考力・論議的思考力・創造的思考力				
GPI Academic 能力	A	B	C		
国際化推進 能力	国際化推進能力-Academicは「 グローバル 」による思考力を重視していることについて改めて認識を 深めた。				
	言語運用能力				
	PICOに関する議論についてむづい主要部PICOに対する回答員達のデータを整理し まとめた。				
	マネジメント能力				
	外国につながる子供の日本語学習支援へ感謝状にサイン。				
	アメリカ人経験特記事項				
	日本料理店にて、東日外国人観光客の接客を担当した。				
	意見、サークル・課外活動、その他特記事項				
	ボート部に4年連続したため協力・体力に自信があり、				

[illegible]

※上図は開発中のものです。

学修成果の可視化

ディプロマ・サプリメント

4年間の学修活動の質を保証

東京外国語大学

学修成果の記録、成長の可視化に取り組み東京外国語大学。
この取り組みの背景と期待する成果について聞いた。

学生が身に付けた

多様な能力を社会に示す

本学では学生の学修活動を、eポートフォリオに記録し、卒業時に^{*1}ディプロマ・サプリメントとして発行する取り組みを2016年度から開始しています。

した。
eポートフォリオのカテゴリ
ーは、ディプロマポリシーから導き
出した「言語運用能力」「専門力」
「行動・発信力」の3つに分けて
います。

「言語運用能力」は英語や専攻
言語の達成度を外部検定試験のス

コアも表示しつつ、*CEFR-J
のレベルを示すことで、4技能に
「話すこと（やりとり）」を含めた
*3
5技能が具体的にどの程度あるの
か、把握できるようにしています。

「専門力」では、専門科目の履修状況、取得単位数、GPAなどが示されます。「系統立てて科目を履修しているか」「重点的に学んだ分野は何か」などが把握できます。

「行動・発信力」には、海外留学の履歴やインターンシップ、ボランティア活動の記録のほか、思

考力の評価として GPS-Academic^{*4}

の成績も記載しています。というのも、大学での学修成果である思考力は、グローバル社会で活躍するために必要な力であり、企業が求める力でもあるからです。

卒業時にこれらのデータを集約してディプロマ・サプリメントを発行しますが、3年終了時には、それまでの経過を記載した「学修活動履歴書」を取得できます。これは、就職活動時の活用を想定したもので、前述のデータに加え、受賞歴や課外活動（サークルや部活動）、アルバイト経験など、学生本人の入力データが反映されます。

履修状況を分析し
授業改善に生かす

学修成果の可視化は、社会に対する質保証という役割のほか、学

生本人にもメリットがあります。

客観的なデータを示すことにより、自らの成長を実感できるからです。また、自分の強み、課題が可視化されていれば、進級時に「次は何を学修すればよいのか」を考えるきっかけにもなります。

教員側から見ても、自らが

している教育が学生にどう影響しているかを把握できる点に意義があります。これまでは自分の担当する授業が学生の中でどう位置付けられているのか、想像するしかありませんでしたが、eポートフォリオの履修状況を分析すれば、担当科目がどのようなつながりの中で履修されているのが把握できます。これにより、教員が授業の中で意識することも変わってくるでしょう。授業改善に加えてカリキュラム改善にも活用できると期待しています。



言語文化
学部長 **八木久美子**

やぎくみこ●1982年東京外国語大学外国語学部アラビア語学科卒業。1993年東京大学大学院人文科学研究科宗教学宗教史学専攻中退。1993年ハーバード大学文理大学院宗教学修了。1996年東京外国語大学外国語学部助教授、2004年同学部教授、2017年より現職。

*1 ヨーロッパで導入されている学位の内容を説明・証明する証書。

*2 日本の英語教育での利用を目的に開発された言語力の到達度指標。欧州共通言語参照枠(CEFR)の6レベルをベースにした12レベルで構成。

*3 「聞くこと」「読むこと」「話すこと(やりとり)」「話すこと(発表)」「書くこと」の5つ。

*4 株式会社ペネッセキャリアが提供する思考力アセスメント。「批判的思考力」「協働的思考力」「創造的思考力」を測る。

内部質保証の実質化に向けたIR活動

7つのポイント

大きな環境変化の中、継続的に自学ならではの特長ある教育を提供する大学経営をしていくためには、今こそIRに基づいてPDCAを回していくことが重要だ。その参考に、現状のIR活動を見直すポイントを以下にまとめた。

まとめ



これまで

これから

1 判断根拠

勘や慣習ベース

数値ベース

厳しい時代を生き抜くためには、根拠に基づく未来予測と経営は必須。そのためのIRに

2 優先事項

どう測定調査するか？

戦略・方針・目的・目標

PDCAを回すためには、「Check」をどうするか議論より先に、「Plan」の立案を

3 体制

組織ありき

機能や活動優先

IRは使ってこそ。大学経営や教育改善に役立つようなあり方を構築し、「名ばかりIR」からの脱却を

4 スキル

高度な分析

議論のネタづくり

IRはコミュニケーションツール。エクセルベースで構わない。話したくなる、考えたくなるネタの提供を

5 立場

問題指摘

サポーター

IRは各部の欠点を探す活動ではない。現場の「よくしたい」気持ちを手助けする活動、コミュニケーションを

6 データ

各部署・担当のもの

大学のもの

組織風土づくりは情報共有から。「大学名」でとったデータは皆で共有するしくみを

7 コスト

コスト

コスト削減

各部で行っているデータの管理をIR担当が集約することで結果的に経営資源の効率化に