

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
ビジョン		<input type="checkbox"/> 大学のめざす姿は明確で具体的か？ <input type="checkbox"/> 根拠に基づいたビジョン、戦略か？ <input type="checkbox"/> 5WIHが明確な中長期計画が立てられているか？ <input type="checkbox"/> 学内に周知徹底されているか？
IRのあり方	IRのねらい	<input type="checkbox"/> IRのねらいは明確か？ <input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 現状のIR組織形態は適切か？ <input type="checkbox"/> IRのねらいに沿った活動ができているか？
	組織と構成員	<input type="checkbox"/> 現状の所属組織、規模でIR業務はやりやすいか？ <input type="checkbox"/> 現状の担当メンバー、人数でIR業務は回せているか？ <input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> IRで担当する業務は明文化されているか？ <input type="checkbox"/> IR活動の年間計画はあるか？ <input type="checkbox"/> 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？ <input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 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？ <input type="checkbox"/> 全学共通のデータ格納DBがあるか？ <input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 報告ルール、タイミングは決まっているか？ <input type="checkbox"/> 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？ <input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 報告ルール、タイミングは決まっているか？ <input type="checkbox"/> 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？ <input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 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？ <input type="checkbox"/> IRデータを活用しやすくする工夫はあるか？
	成果	<input type="checkbox"/> 学内のデータに対する期待は高まったか？ <input type="checkbox"/> 議論はエビデンスに基づいて行われているか？ <input type="checkbox"/> ビジョンや中長期計画立案に寄与しているか？

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。

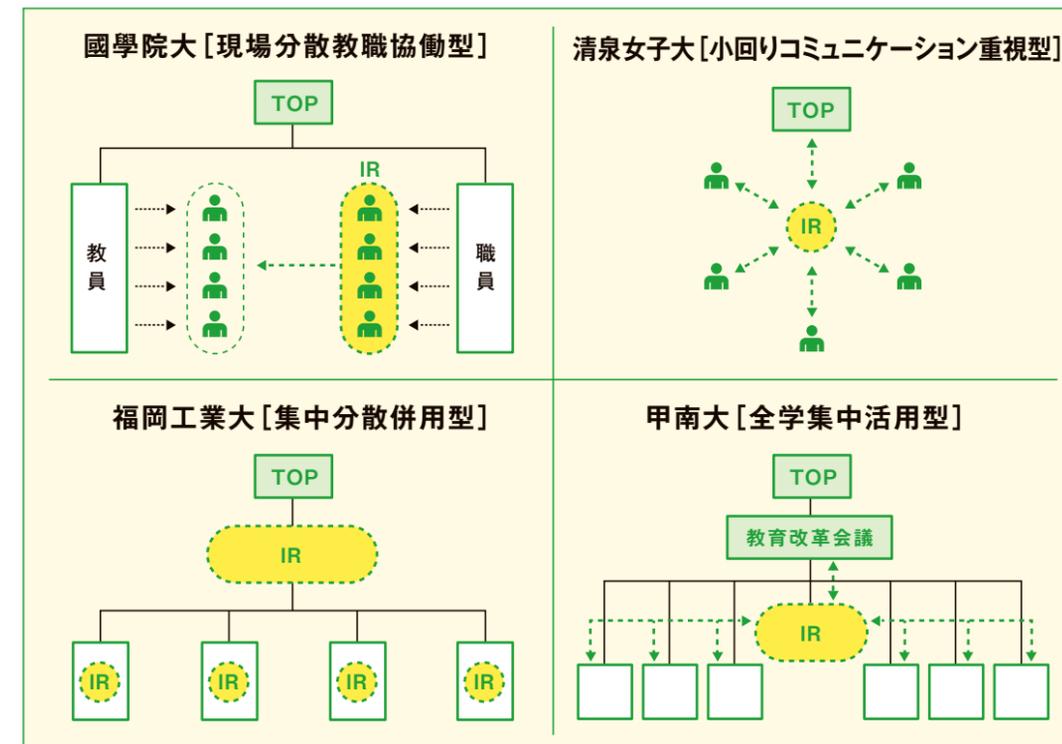
國學院大学の場合、各課の職員によるプロジェクト式の協議会を設置、そこで収集するデータを参考にした施策の実行は教職員合同の施策推進部会が担当する。その結果、感覚的・主観的な議論が減って客観的・論理的な議論が増え、

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はある。他大学の取り組みから、改善のヒントを探りたい。

「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 ▶1学部5学科 ▶1キャンパス ▶学生数約2000人 ▶教員数302人(専任51人) /職員数121人(専任45人)	國學院大學 ▶5学部13学科 ▶2キャンパス ▶学生数約10000人 ▶教員数995人(専任256人) /職員数194人(専任約169人)	甲南大学 ▶8学部14学科 ▶3キャンパス ▶学生数約9000人 ▶教員数917人(専任265人) /職員数約200人(専任156人)	福岡工業大学 ▶3学部9学科 ▶1キャンパス ▶学生数約4300人 ▶教員数約290人(専任約140人) /職員数約160人(専任約80人)	
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	
	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-国公立4大学IRネットワーク」参加からスタート	
	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」 全学として、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」の編集、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	
	各学部や各部署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	▶学部長会や事務局副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	
	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	
	工夫点	▶発足当初は各部署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、必ず役割を担う ▶若手メンバーが部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署の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、BIT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