

狙い	▶データに基づく、課題の分析・解決策の立案・支援 (政策形成、計画策定、意思決定、評価活動支援)
組織・構成員	大学経営課IR室(兼任教員1名、専任職員3名)
主な業務	▶データに基づく課題の分析 ▶分析のための統合データの作成・管理 ▶情報の分析・活用能力の育成支援
データの収集法	▶各部門担当者から収集 ▶各部門のデータシステムから収集
データの公開法	▶学部長会議、IRに係わる会議体等にて 分析結果を報告
活用例	▶学生の成長要因の可視化 ▶退学リスクの高い学生像の特定

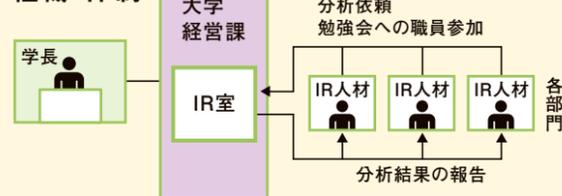
関東学院大学

学生数 / 11,139人
教員数 / 379人 職員数 / 209人
学部 / 国際文化、社会、法、経済、経営、理工、建築・環境、人間共生、教育、栄養、看護
キャンパス / 横浜・金沢八景キャンパスはじめ3キャンパス

※2017年5月1日現在のデータ



組織・体制



「これまでの活動で見えてきた成果と課題を教えてください。」
 本学が重きを置いているのは、エンrollmentマネジメント(E・M)型のIRです。第3期認証評価では内部質保証が一層評価されますから、それにも対応したIR活動を推進していきます。
 その一環として、学生の成長要因の可視化に取り組んでいます。これまで入学時と3年次にコンピテンシーテストで測定をしていましたが、経験が乏しい1年次よりも自分を客観視できるようにする3年次のほうが自己評価が下がるという傾向が見えてきました。本学の教育が、企業など外部と共同で行う授業が多いからだと考え

トワークの中でIR活動を進めるべきでしょう。
 これを実現するために、IR室では若手職員向けに勉強会を定期的に開き、「相関関係と因果関係の違いは?」「平均値と標準偏差とは何か?」など、統計学の基本を学ぶ機会を設けています。参加者が増えることで、各部門でもエビデンスに基づいた議論が活発になることを期待しています。

IRの分析結果がすなわち正解ではない

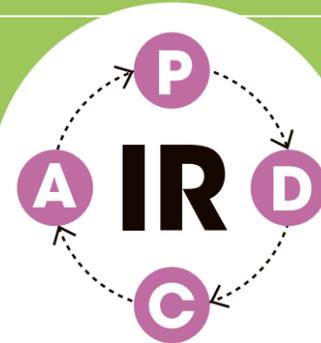
「コンソーシアムに参加する」「外部の会社
 られます。卒業時の質保証の意味からすると、4年次に測るべきことでもあるため、今年度から4年次の最後に思考力の伸びを測るアセスメントに切り替えることにしました。これによって、1年次と比べ、学部などの授業がどういった思考力を伸ばしているのか、併せて資格系の学部では、どのような経験を持つことが国家試験合格に影響するのかといったことも把握できるようになるでしょう。授業やカリキュラムの強化や改善点が見えるのと同時に、学生への具体的な働きかけや機会づくりをどうしていくべきかが見えることを期待しています。今後は「JAPAN ePortfolioの実証実験に参加するので、入学前のデータも含めて分析できるようにしましょう。」
 一方で、大規模な卒業生調査は実施が困難で、有用なデータを取ることが今後に向けた課題と言えます。
 また、自大学の学生のデータだけ用いているだけでは意味のある分析ができませぬ。他大学のデータとの比較も必要でしょう。

「初期の2年間は、分析だけでなく、各部署でバラバラに管理していたデータを把握し、外部の情報システム企業の協力を受けながらデータ統合のやり方なども議論しました。活用できるデータ、できないデータを判別し、有用なデータだけを残して統合して分析した結果、退学リスクの高い学生像が特定できました。退学につながる兆候が見られる学生をリストアップ

IRでまわす! PDCAサイクル

第2回

関東学院大学



IRで学生の成長要因を分析し教育力強化の施策に反映させる



副学長(学生生活・スポーツ振興・IR担当) 経営学部教授

小山 巖也

こやまよしなり ●1991年横浜国立大学経営学部卒業、1996年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位修得退学。2001年関東学院大学経済学部准教授、2010年同大学経済学部教授、2014年より現職。博士(商学)。

IRの分析によって退学リスクを低減

「貴学がIRに取り組み始めた当初の狙いは?」
 退学率の要因分析が目的でした。これまで印象でしか語れなかった退学要因を数値を用いて分析し、「どのような履歴を持った学生が、どのタイミングで学修習慣を失い、意欲を低下させて辞めていってしまうのか」を明らかにしようと考えました。2011年にプロジェクトを立ち上げ、

2013年にIR推進室を始動させました(現在は大学経営課IR室)。

最初の2年間は、分析だけでなく、各部署でバラバラに管理していたデータを把握し、外部の情報システム企業の協力を受けながらデータ統合のやり方なども議論しました。活用できるデータ、できないデータを判別し、有用なデータだけを残して統合して分析した結果、退学リスクの高い学生像が特定できました。退学につながる兆候が見られる学生をリストアップ

統計のスペシャリストは必ずしも必要ではない

「IR人材の育成はどのように行っていますか?」
 プロジェクトの間は外部企業に頼んでいましたが、今は内製化しています。そもそも大学のIR活動では、担当者が必ずしもデータサイエンスのスペシャリストである必要はありません。それよりも統計学のごく基本的な知識・スキルを持った職員が各部門にいることが重要なことです。IRは日頃の職員の仕事と結びつけないと結局は役に立ちません。また、大学の職員は定期的に部署の異動があります。よってIR室は全体の取りまとめ役であって、教務、入試、キャリアのいずれの部門でも、IRの機能を担い、総合的なネッ

からデータの提供を受ける」などと、客観的、相対的な分析ができる方法を模索中です。

施策のPDCAをIRを使って回すうえで重要なことは、

P(プランニング)に関しては、データ駆動型は好ましくありません。データ主導、データありきで導き出された計画はステークホルダーの共感を得にくいからです。プランニングはあくまで人間が行い、データは仮説を立てるための情報の一つと捉えるべきでしょう。
 C(検証)についても同じことが言えます。施策の打率を上げるためには、IRにより思いつきや感情論を排し、データに基づく議論を進めることは重要です。しかし、「IRの分析結果=正解」ではありません。データを基に最終的にどのような意思決定をするのかは、人間の判断なのです。

注目のKPI

統計・データ分析勉強会
参加職員数
延べ100人

エビデンスベースの企画立案、職務遂行を定着させるために、統計・データ分析に関する講習会を定期開催している。2017年度は2回開催し、参加職員数は延べ30人強だった。今後はこれを年間延べ100人にするを目標として、組織全体でのIR視点の養成とスキルアップにつなげていく。



おの・ひでお ●1954年東京生まれ。1977年東京大学工学部卒業。1982年同大学大学院工学系研究科電子工学専攻博士課程修了。1983年北海道大学工学部助教授。1994年東北大学工学部教授。2018年4月より現職。専門分野は半導体物理・半導体工学、スピントロニクス。



東北大学・総長
大野英男

荒波に挑むトップ
私の改革論

No.27

取材・文／本間学 撮影／筒井岳彦

2017年に本学は指定国立大学法人に指定されました。日本を代表する大学として、日本のみならず世界の発展に大きく貢献することを期待されていることだと受け止めています。

一貫した教学改革で世界に人材を送り出す

こうした問題意識や思い、期待の中で、本学はさまざまな改革に取り組んでいます。

まず教育については、世界を舞台に活躍する若手リーダーの育成のため、学部入試から大学院教育まで一貫した改革を進めています。

学部入試では、一般入試の募集人員比率を下げ、「学力重視のAO入試」などの人員比率を上げるように募集人員の構成を見直しています。これにより、一般入試と同等以上の学力があり、やりたいたいことが明確で意欲がある入学者を増やします。AO入試などで一足早く入学が決まった学生に対しては、米国の提携校で2週間程度の研修を受ける入学前教育プログラムを用意しています。入学前に海外経験を積むことが、他の新入生により刺激となることを期待しています。

改革の好循環を確立し 創造と変革を先導する大学へ

「挑戦する心」を育て、羅針盤のない未来を担う人材を世界に送り出す

社会の課題解決に 全学で取り組む大学へ

世界は今、かつてないスピードで変化しています。世の中がどの方向に進むのかは誰にも予測できません。このような時代を生きる若者には「自分自身が新しい社会を紡ぎ出していくのだ」という気が

概を持ってほしいと考えています。そのためには、学生の「挑戦する心」を受け止め、高いレベルに引き上げていく教育・研究環境の充実が重要です。

東日本大震災は、学生や教職員一人ひとりが「社会と共にある大学」であることを強く意識する転機になりました。今では本学のア

イデンティティを形成する大切な要素の一つとなり、社会の課題解決に分野を横断して積極的に取り組む組織風土が醸成されました。

復興支援については、災害復興新生研究機構を中心に、8つの重点プロジェクトと100を超える復興支援プロジェクトを通じて、これからも取り組み続けます。

新しいスタイルの 産学共創に挑戦

学部教育では海外留学プログラム、アントレプレナーシップ教育、AIやデータサイエンスについて学ぶ実践教育などの充実を図っています。

一方、研究については、成果を社会に還元する産学共創の新たな形^{*}B・U・B^{*}に挑戦しています。

これは大学を介して企業と企業とを結び、イノベーションを生み出すという新しい協働のスタイルです。大学が高い水準の研究活動をベースとした研究・開発のプラットフォームを提供することで、たとえば国際的な大企業と地場産業の中小企業が手を結ぶことが可能となります。現在は、2012年に開設した国際集積エレクトロニクス研究開発センターを中心に取り組んでおり、国内外から約40社が集まってスピントロニクスの技術と半導体集積回路の技術の融合研究を進めているところです。同センターをモデルとして材料科学、未来型医療等の分野でも産学共創拠点を形成する予定です。このような取り組みを積み重ね、民間共同研究費を2030年までに現在の5倍にまで拡大させることをめざしています。

また、教育、研究、社会連携の好循環は、本学の創造と変革を支える基盤となるものです。たとえば、国際共同大学院で海外有力大学と提携するには世界トップレベルの研究力が基盤となります。研究力を高めるには、若手研究者の育成など、人材育成が重要ですが、そのためには奨学金など学生の研究支援制度の充実が欠かせません。そうした経済的支援は基金に

よって賄われますが、基金の充実には研究成果を社会に還元するなど、大学が社会とつながっている必要があります。

ガバナンス改革にも着手しています。本年度から「総長・プロボスト室」を創設し、理事の1人をプロボストとして位置付けました。執行部に横断機能を設けたことで、他の担当理事や各部署との連携がスムーズになり、重点施策の推進がスピーディになりました。

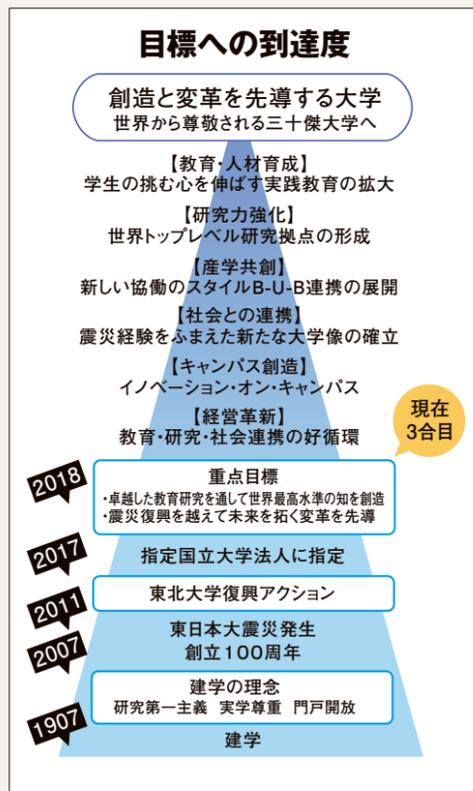
本学を、わが国で最も挑戦的な大学にしていくことが総長としての私の役割だと考えています。学生や教職員と共に、組織として世界を舞台に挑戦し、世界から尊敬される三十傑大学をめざします。

大学院教育では、国際共同大学院の展開に力を入れています。これは、海外有力大学との強い連携のもと共同教育を実践する学位プログラムで、本学が世界をけん引できる、あるいは今後重要になり人類の発展に貢献できる9つの分野を対象にしています。

参加学生は6か月間、海外の大学に留学し、海外の研究者と共に研究生活を送ることで、「自分の能力が世界水準でどの程度か」を体感し、帰ってきます。学生が参加しやすいように、奨学金や海外渡航費の支援を充実させます。

ガバナンスを見直し 重点施策を加速させる

改革を進めるうえで私が重視し



*Business-University-Business