

大学のI・R活動における取り組み

I・R (Institutional Research) は、教育、経営、財務情報を含む大学内部のさまざまなデータを入手し、組織そのものや学生の状況を「可視化」する取り組みである。

中央教育審議会答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」(2012年8月)以来、全学的な教学マネジメントの確立に向けて、I・Rを取り入れ、大学内部のさまざまなデータを入手し、現状の分析、政策決定、将来計画の構築に生かそうとする取り組みは、多くの大学で根つき始めた。しかし、いまだ萌芽期にあり、実際の政策決定や教学改革に結び付くに至るのは容易ではない。

本誌でも、第350号(2013年5月号)において「今こそ、I・Rの導入を！」をテーマとする特集を組み、約3年が経過した。その後、I・Rはどのように私立大学に浸透しているのか。

I・R活動を通じて収集した情報を活用してどのように大学改革が行われているのか、実際に新たな政策決定や教育改革につながった事例、学内の多くの構成員に説得力を

持ち、形として機能した事例、それらの成功例を目指す取り組みを紹介することによって、これからIR活動を行おうとする大学、また既に体制を整備しつつある大学にとって、今後どのような展開が可能なかを考える機会としていただきたい。

教育に寄り添うIR活動

高龍秀

● 甲南大学教育学習支援センター所長

B-Iツール「Tableau」を活用したIR推進について

相生 芳晴

● 学校法人上智学院IR推進室

(兼 学術情報局情報システム室チームリーダー)

林 裕佳

● 学校法人上智学院IR推進室

(兼 総務局経営企画グループチームリーダー)

意思決定を支援するIR

—— 議論の素材を提供する明治大学のIR ——

山本 幸一

● 明治大学教学企画部評価情報事務室

5000人の学生との面談

—— TSR総合調査の実践 ——

上杉 道世

● 大正大学理事長特別補佐・質保証推進室長

教育に寄り添うIR活動

高 龍 秀

● 甲南大学教育学習支援センター所長

はじめに

2009年度の文部科学省戦略的大学連携支援事業「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」に、連携校の一員として採択されたのが、甲南大学のIRの始まりである。

この事業への参画の意思決定が大学執行部によってなされたこと、また、全学にわたる取り組みであること、加えて、当時、第2サイクルの認証評価受審を数年後に控え、PDCAサイクルのチェック機能を担うことを期待し、これら一連の取り組み・推進主体であった大学企画室（現在は、その役割を教育学習支援センターと学長室に分割・移管して閉鎖）が、事業運営を担った。当初から、本学ではIR専門の部署を置かず今に至っているが、ただ、一連のIR活動については、大学企画室の室

長が大学執行部メンバーであったこと、また、業務を引き継いだ教育学習支援センターの所長が本学の教育改革全般を議論するために設置された教育改革会議のメンバーであることから、本学のIR機能は常に教育を推進する側に寄り添い、活動を続けている。

大学間連携補助事業をきっかけとした本学の取り組みは、連携校の一員としての取り組みや、大学IRコンソーシアムの運営校の一員としての活動が先行した。しかし、近年、ようやく学内のさまざまな教育に関係する情報の集約・分析と提供に結び付いてきている。本稿ではこれらについて紹介する。

1 大学連携による補助事業への参画

2009年度文部科学省戦略的大学連携支援事業「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」(代表校:同志社大学、連携校:北海道大学、大阪府立大学、本学)は、国公私立4大学の連携により、学生調査分析を軸とするIR機能の開発を基盤とし、連携大学間の相互評価の結果を学士課程教育の質的向上に結び付ける質保証システムの創出と、全国規模のIRコミュニティの育成を目指すものとして採択された。

教育の質保証に結び付けるために、この事業では、各大学が比較可能な教育内容として、英語教育を取り上げることとなった。そして本学は、岡本キャンパスにおいて国際言語文化センターによって共通の英語教育カリキュラムを整備していたこともあって、各大学の英語教育プログラムの調査、相互評価やベンチマーキングを可能とする学生調査項目の導入や必要なデータの検討などを行う役割を中心的に担ったのである。

共通の学生調査は、日本版大学生調査研究プログラム(JCIRP (Japanese Cooperative Institutional Research Program: プロジェクト型大学生調査研究))とCEFR (Common European Framework of Reference of Languages: ユーロパ言語共通参照枠)といった国内外の理論的および実証的研究を参考に開発され、事業

開始年度から1年生調査を、この対象学年が3年次になる2011年度からは上級生調査を実施した。

これら学生調査のデータやGPA・修得単位・出身地・各大学の英語教育プログラムの履修状況(技能別)などの情報を格納し、集計や基本的な分析結果が得られるシステムの開発に、本学も参加した。このシステムは、日本のIRの黎明期において、専門の担当者がいなくても、比較的簡単に操作でき、専門の統計ソフトがなくても、簡易的なレポートが作成できることを第一義とした。

この事業は3年で終了し、成果を継続的・発展的に継承するコミュニティとして、2012年度に大学IRコンソーシアムが発足し、補助事業を共同推進した本学を含む4大学が運営会員校となって現在に至っている。

また、この事業の成果を基盤として、教学評価体制の充実、アウトカム評価の確立(目標の設定、カリキュラムへの展開、成果チェック)、グローバル化への対応(英語力の評価体制)、大学教育の職業的レリバンスの検証(卒業生調査)を実施する2012年度文部科学省大学間連携共同教育推進事業「教学評価体制(IRネットワーク)による学士課程教育の質保証」(代表校:北海道大学)にも、前記の4大学にお茶の水女子大学、琉球大学、

玉川大学、関西学院大学を加えた8大学と共に採択された。本学は、2009年度からの取り組みをさらに強化し、学生の英語力に関するアウトカム評価や、その結果に基づいてカリキュラム改革につなげていくことを目的とした英語力評価研究委員会に、取り組み代表として参加している。

2 補助事業を通じたIR活動

本学は補助事業による学生調査に当初から参加し、1年生は8カ年、上級生（本学は3年次対象）は6カ年分の経年比較が可能な状態である。ただ、その結果は、単年度の集計結果と補助事業の成果を、学内の学部長や教育関係の主だった部局の長で構成する部局長会議で報告される程度で、それ以上の活用機会がなかった。

調査結果の活用となったのは、2012年度の自己点検・評価報告書の作成と、これに続く2013年度の大学基準協会による認証評価の受審である。自己点検・評価報告書作成の際には、評価期間中に設置した新しい学部に関して、その人材育成目標と関連する学生調査項目の集計結果により、教育成果の検証を行い、認証評価受審時の大学評価分科会報告書（案）作成に係る質

間に対しては、一部、回答の根拠として学生調査結果を用いた。このことで、大学執行部に、一連の調査データ活用に関する理解が深まった。その後、補助事業において英語関係の取り組みの推進役として、2009年度以来継続的に参画していた教員が学長補佐に任命され、より一層、教学改革を推進する大学執行部とIR活動の距離が近づいた。

これらを通じて、他大学の取り組みに関するさまざまな情報を得る機会が増えたことにより、大学執行部が、学生調査以外の学内に散在する各種データ（入試・履修・成績・就職といった情報）を総合的に活用する機運が高まってきた。

3 学内に散在するデータの集約

このような機運の高まりと、IRに関するデータの取り扱いに長けた職員を担当部門への配置を機に、2013年度以降、データの集約を開始した。具体的には、履修・成績、基礎英語科目のプレイスメントに用いる英語資格試験の結果、入学試験に関する各種状況、卒業直後の進路（就職先など）、卒業生調査の結果などである。従前から保有する学生調査のデータを加え、学籍番号で結び付

けることが可能なデータとして継続的に収集している。業務を推進する中で、授業改善アンケート（いわゆる授業評価アンケート）の回答データも保有している。

入学前・在学中・卒業後に関するデータがそろったため、後述するさまざまなデータ活用や総合的な分析の基となる集計が可能な環境が整ったのである。

これらのデータは、学内の各部署の業務システムから個別に出力されたものであって、統一的なデータ形式ではないため、入手後に項目の属性調整などを実施し、1台のパソコンに格納し、オフィスソフトのデータベース機能を用いて、いつでも利用可能な状態にしている。

各データは、過去には大学執行部の一員を長とする組織が自らの判断材料として集約していたが、現在は部局の職務として位置付けられている。一連の行為は、最終的に教育の質的向上を目的としていることもあって、情報収集に関する疑問や反対といった、IRオフィスの運営に係る課題として時折耳にするデータ集約の障壁となりがちな声は、現在のところ、当方の耳には届いていない。

4 収集したIRデータの活用

当初はなじみのなかったIRデータの活用だが、他大

学の取り組みが教育関係の雑誌などで紹介される機会が増え、大学執行部からも同様の集計・分析を求められるところから、本学のデータ活用が始まった。「本学の学生は大体こんな感じ」といった経験や感覚、思い込みによる漠然とした現状分析から、データによる根拠ある教育改革への第一歩となった。得られた情報が従前の「感覚」と同じであっても、この裏付けが「ある」と「無い」では、改革のための議論に大きな差が生じると考える。

最初に実施した集計・分析は、1年次と3年次の各年度度のG.Pの平均を履修・成績データから算出し、入試データを結びつけ、入試制度別にクロス分布の状況を比較することであった。この情報からは、入試制度別のG.P.A分布状況がわかり、これまで得ていた平均値や分散といった数値情報から、学生一人一人の分布状況が可視化され、どの入試制度でも偏った分布を示すものはない、つまり「成績が上位の学生もいれば下位の学生もいる」ことが分かった。この点で、多様な入試制度により多様な能力を有する学生の入学を促すことに、一定程度成功していることが示されたのである。また、初年次の成績不良者が3年次になっても改善していないことが一定程度見受けられたことから、当時検討が開始されていた初

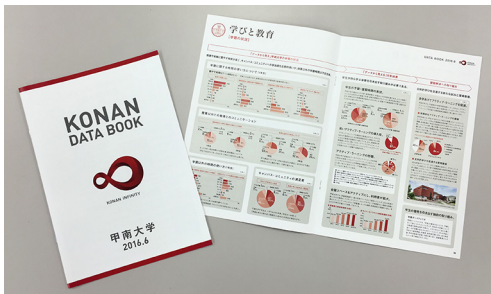
年次教育について、その重要性が裏付けられた。その際、学生調査結果も併せて関連付けていたために、その結果と入試成績や高等学校評定平均値、GPAの単純な相関分析も併せて実施し、GPAと相関性の比較的高い指標がいくつか見いだされた。

以後、各種データの活用为例としては、カリキュラム別の単位修得状況や、教員別授業別の成績評価の分布状況、標準修業年限で卒業する学生の年次別の単位修得状況、高等学校別の各種集計、一部の学部がベストレクチャーを選定するためのデータ集計（授業規模別の学生の授業評価、予習復習時間など）が挙げられる。また、授業を通じた学生の能力の伸長に関する自己評価項目を学部別に集計した結果を用い、基礎共通教育改革の議論の材料とする、といったことが実施されている。

さらに、高等学校別に出身者のGPAや単位修得状況、卒業後の進路を集計し、入試広報の基礎資料とする取り組み、学生の出身高校所在地と就職先企業本社所在地のクロス分布をとり、Uターン就職の実態調査、といった複数のデータを組み合わせて集計することも実施している。これらは大学執行部の指示によるものが多いが、学部の要望で実施することも増えつつある。

海外のIR部門の主要業務として見受けられるファクトブックの作製は、本学でも検討中だが、それに先行する取り組みとして、本年度は「KONAN DATA BOOK」の作製に企画段階から関与した。これは、大学案内のような魅力や特徴を強調して紹介する、いわば「良い情報」だけではなく、本学の弱点を含んだ現状評価、その状況分析、それらに対応する課題解決に向けた本学の取り組みを、テーマごとに、見開きA3サイズの紙面上で展開し、本学の特質を伝えるものである。

今回の主なテーマは、学生の学びの実態とグローバル教育に関する取り組みの二つで、履修・成績データ、学生調査集計結果、教員に対して実施したアクティブ・ラーニングの取り組み状況アンケート結果、授業改善アンケート結果、GTEC受験直後に実施するアンケート調査、学内施設の利用状況など、多岐にわたるデータを集約し、一部、外部



アンケートの情報を交えて作製したものである。入試広報ツールの一つとして、本学を志望する生徒がいる高等学校の教員に配付することとしている。

おわりに

甲南大学のIR活動は、教育の質保証と内部質保証を語る上で最も大切な鍵の一つである。当初、その活動は部署として設置されたものではなく、補助事業推進という業務として始まったことから、対外的な活動が中心であったが、学内において前述のような実績を積み上げてきたことが、現在の我々のIR活動につながっている。

こうした地道な活動や社会の変化の後押しがあつて、今や、教育改革を推進するうえで、我々は「改革改善のベースとなる情報提供による教学支援」を通じて必要不可欠な存在になったと考えている。

今後、業務量の増加に応じた担当者の確保や、データ集約をこれまで通り人手で行うのか、誰でもデータを取り出せる環境としてのBIツール活用、データ提供の迅速性の確保など、体制づくりの検討が必要である。

また、これまでも平均や分散といった数値データを見て議論していたことを、学生個々の状況を散布図といっ

た別の視点で可視化することによって、新たな見解が得られることもある。このため、今後、データの見方・見せ方についても一層の注意を払う必要性を強く感じている。つまり、IR部門の使命として、判断材料となる幅広いデータを示すことは必須だが、そのデータの解釈や利用目的（改革に向けた方策）までを見据えて情報の内容を制御するべきかどうか、それが容易に実現可能なだけに、日々の業務における信頼性の確保に努めることも非常に大切だと考える。

昨今、専門的な能力を有する新たな大学スタッフのあり方として、IRerやFDeR、IDeRといったキーワードを目にする。これらが有機的に結びついて教育支援を行うことができれば理想的であるが、われわれのリリースの中では、こういった人材を確保できる余裕がないことも事実である。この状況においては、教職員が当該分野の知識をできるだけ幅広く取り入れ、その知見を結集し、本学の人材育成目標に向けて努力すべきであろう。そして何よりも、学生のためになる、より良い教育に寄り添うIRのあり方を、われわれは日々模索し続けなければならない。



BIツール「Tableau」を活用したIR推進について

相生 芳晴 林 裕佳

●学校法人上智学院IR推進室（兼 学術情報局情報システム室チームリーダー）
●学校法人上智学院IR推進室（兼 総務局経営企画グループチームリーダー）

1 IR推進室設立の背景

上智大学には「教職協働・職員協働イノベーション研究」という名称の教職協働を促進する研究プロジェクトが設けられている。2013年に、IRに関心のある10名の教職員が「EMIR（Enrollment Management/Institutional Research）の研究」と題したプロジェクトの取り組みを開始したが、本学におけるIR活動の先駆けである。「データとファクトに基づく業務」の推進を念頭に置き、まず学内の各部署に蓄積されているさまざまなデータの収集・整理に着手することとした。幸いにも、本学では学校法人全体をカバーするさまざまな数値データを集積した報告書『上智学院年鑑』を毎年度作成しているため、そのデータを経年で見られるよう整理

することから、IRの歩みを開始することとなった。

本活動によって学内におけるIRの認知度や重要性は高まりを見せ、2013年9月に「IR推進委員会」を学長直属組織として設置する運びとなった。本委員会は、複数の部署の所属長（教員部長・課長クラス）が委員となり、部署横断的に主に教学IRに係る取り組みを推進した。前述のプロジェクト活動を紹介しつつ、本学の教育学上の課題について議論を行いながら検証・分析課題を設定していくという、いわばボトムアップ型の活動であったが、部署の枠組みを超えたデータの共有や構成員による協働作業は一定の成果を挙げ、教学施策として反映されたものもある（主な成果については後述）。

その後、学内におけるIRの位置付けを高めるべく、2015年8月には理事会直属組織として「IR推進室」

を設け、専従職員の配置を行った。同時に、経営課題に関する I R 的取り組みの必要性が高まってきたこともあって、2015 年 10 月には、法人直属の「長期計画企画拡大会議」の構成委員会である「ガバナンス検討専門委員会」の下に「I R 小委員会」を組織する体制に再編して現在に至っている。I R 小委員会における検討を「教学部会」「経営部会」ならびに短期大学部を管轄する「短大部会」の三つに分け、各部会には関連部署の教職員が部会構成員として参画し、データに基づいて課題の共有を行い、データ分析作業を進めている。従来のボトムアップ型の業務フローに加え、組織再編によって経営層との連携が強くなったために、法人の優先課題と捉えている案件についても迅速に着手してデータ分析結果を提供することが可能な体制となっている。

2 B ツール「Tableau」の導入について

当初は Microsoft 社の Excel や Access などを利用してデータの集計・分析活動を行っていたが、10 万件を超えるようなデータになると処理スピードの面で問題があることに加え、分析・表現手法に限界を感じるようになった。そうした悩みを抱える中、2014 年の夏に、島根

大学が導入していた B I（ビジネスインテリジェンス）ツール「Tableau（タブロー）」の事例を知り、学内で検証後、導入を推し進めた。

Tableau を選んだ理由は、以下の三点に集約できる。

操作性…Excel のピボットを操作する感覚で、さまざまなグラフやレポートを作成できる。

生産性…メジャーとディメンションの組み合わせや豊富なフィルタ機能により、分析作業の生産性がかなり向上する。

パフォーマンス…日常使っている Excel レベルのデータ量であれば、普通のパソコンでもスムーズに処理できる。大容量のデータについては、Tableau の「データ抽出（インメモリ技術）」を組み合わせることによって、超高速のデータ分析を実現できる。本学では、教務システムデータベースに Tableau を直接結ぶことによって、累計 350 万件を超える履修データについても、「データ抽出」を組み合わせることでストレスなくデータ分析ができる環境を構築した。

3 Tableau 活用事例

① TEAP 利用型入試分析…2015年度から導入された新しい入試制度のTEAP (Test of English for Academic Purposes: アカデミック英語能力判定試験) 利用型入試のデータを、Tableauで分析した。TEAPスコアを本学への出願基準に用いる入試制度であるが、各学科が設定する出願スコア・必要技能数の妥当性を次年度入試に向けて早急に検証する必要がある、データ分析を通じて出願基準の見直しを行った。2016年度のTEAP利用型入試後に、TEAPスコアと各科目得点の相関や分布をTableauで分析し、学内の各会議で報告するとともに、TEAP連絡協議会で発表して大学関係者にも情報を提供した。

② GPA分析 (成績評価ガイドライン制定後の変化)…国際通用性を高めるために各学部学科の成績評価分布の均質化を図ることが課題であったため、2015年度に「成績評価のガイドライン」を制定し、各教員に指針として発信した。Tableauを使って制定前後のGPAを比較したところ、評価分布の傾向に変化が見られ、成績評価のガイドラインが一定の効果を挙げたことが検証された。

③ 財務のセグメント分析…学内の財務分析資料として、これまで学部別・部署別の消費収支計算書を作成してきたが、表形式の提供にとどまっていたため、2015年度からTableauによる「財務ダッシュボード」を作成した。財務ダッシュボードでは、収入・支出の各科目や財務比率の推移を確認できるほか、組織ごとの課題点を深掘りできるなど、財務情報の可視化に大いに貢献した。

④ ベンチマーク資料の作成…一般に公開されているさまざまなデータを積極的に活用し、ベンチマーク資料を作成している。例えば、日本学術振興会のWebサイトに公開されている「スーパードグローバル大学創成支援」事業のデータを加工・集計して各採択校の目標値・実績値を比較したり、大学ランキング (Times Higher Education や QS University Ranking Asia) のデータを基にしたベンチマークを作成した。また、後節で触れる日本私立大学連盟所収の「私大連データライブラリ」を活用することにより、幅広い分野のベンチマーク資料が作成可能となった。

4 Tableau 研修について

Tableau は Excel との近似性が高く、ユーザーフレンドリーな操作性にメリットがあると述べたが、まだ日本での流通度は高いとはいえず、解説書なども市販されていないため、一定程度の習熟に至るにはトレーニングが必要である。導入研修については Tableau Japan 社に依頼し、同社講師による研修を 2 回実施した。以降は、Tableau の習熟度が高い職員が講師となってオリジナルの研修を実施し、教職員への普及を図っている。講師役を担っている職員は、Tableau を導入した部署からの個別相談に応じることもできるレベルにあり、学内での普及に大いに貢献している。

学内研修を行う場合には、どのようなデータを利用するかが課題となる。本学に関係のない一般的な数値データをを用いた研修では効果が薄れてしまうし、かといって全ての部署で活用できる学内データは存在しない。教務や奨学金などの情報は教職員にとってなじみがあるが、個人情報数が多く含まれているため素材としての活用が難しい。そこで貴重な研修素材となったのが、「私大連盟データライブラリ」である。本データは日本私立大学連

盟の会員校であればアクセスやダウンロードが可能であり、大学ごと、かつ学部ごとに学生、教職員、入試、財務といった加盟私立大学に関わる基礎情報が複数年分格

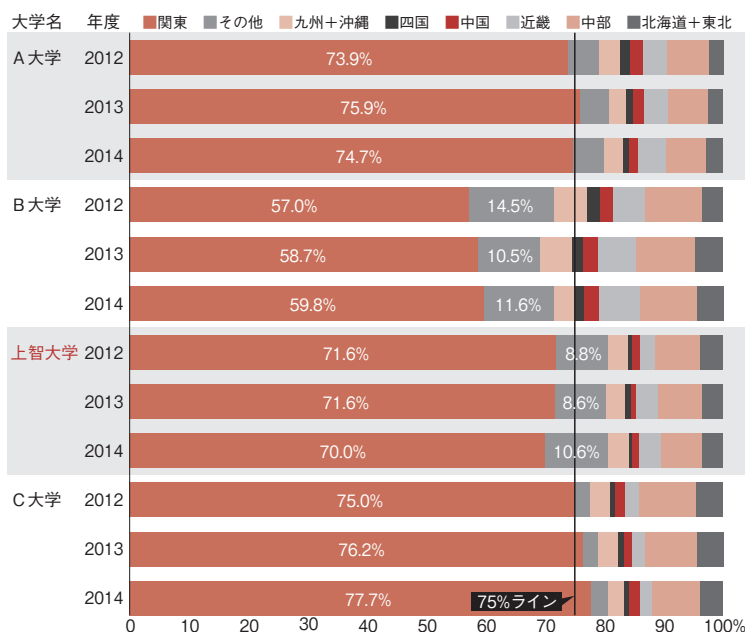


図1 「私大連データライブラリ」を Tableau で可視化した例（入学地出身地の年度推移）

納されていて、いわば比較のための「宝の山」といえる。

Excelで扱うにはデータ量が多いため、Tableauで集計・分析するのに大変適している。ツールの習熟に役立つと同時に、前述の通り、私立大学群のベンチマーク資料作成も行えるという、「一粒で二度おいしい」データベースとなっている。

（私大連盟データライブラリ http://www.shidaren.or.jp/members/for_members_m/data_m）

5 ファクトブックの作成について

集計・分析した内容については、それを学内利用にとどめるのではなく、情報公開にも繋げて行くことが必要であるという考えの下、IR推進室と関係部署が主導して、2015年度に『Sophia Factbook 2014』を刊行した。基礎データの集計だけではなく、IR活動における分析結果の公表も含んでおり、全学規模で推進する「IRマインドの醸成」のためのツールとしても位置付けている。単年度の情報公開とはせず、各項目について最大10年分のデータを並べて変化が分かる構成を意識して編集した。入学志願者数の動向、派遣・受け入れ双方の留学動向、外部資金獲得状況の推移など、さまざまな項目

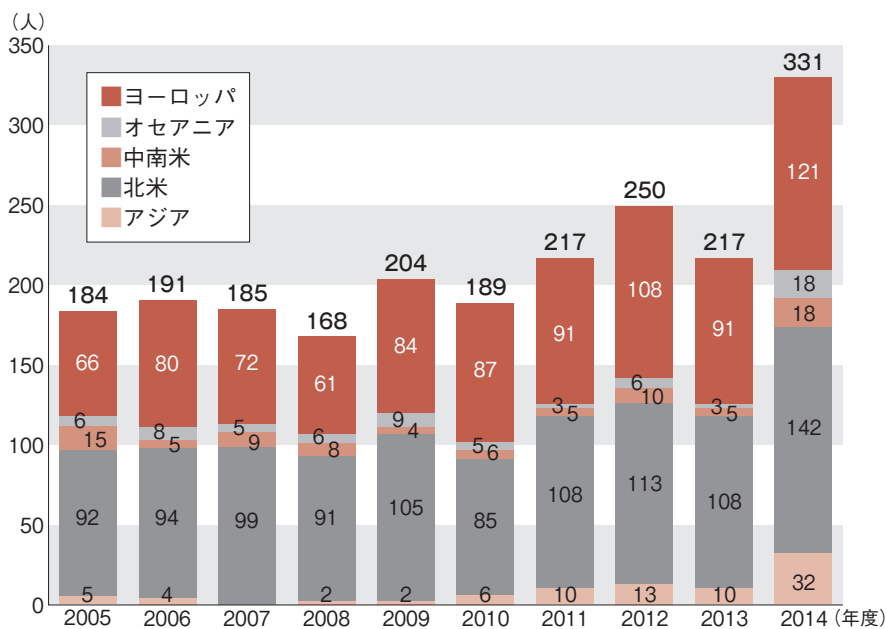


図2 『Sophia Factbook 2014』 p.42 (交換留学派遣先推移)

を含んでいるが、分野ごとに区分して章立てを行っており、本学の変遷と特徴を深く理解することが可能となっている。

ファクトブックを通じてデータになじむことにより、教学組織・事務部門を問わず全ての教職員がデータとファクトに基づいて業務を遂行し、また日頃からそうした業務遂行意識を学内に広めて行くことが、究極の目標である。実際の刊行に際しては、「客観的に自学を捉える良い素材となっている」との声が寄せられた。また、「数値で見る上智大学」という材料にもなることから、入試広報業務や企業対応業務でも活用されるという副次的効果が得られている。英語版も全く同内容で刊行しており、海外における活動でも利用されることが期待される。

2015年度データを加えてアップデイトした『Sophia Factbook 2015』は本年9月に完成予定であり、本学公式 Web サイトに Web カタログの形式で公表されることになっている。

6 課題と今後について

本学の I R 活動の概要について記してきたが、今後の大きな取り組みとしては、2015年度に加盟した「大

学 I R コンソーシアム」が提供する学生調査の活用がある。1回目となる全学規模の学生調査は2015年11月に実施済みであり、2016年度になってから受領した当該調査の加盟全大学の結果と比較検証をすると同時に、本調査で特に重きを置いている学修時間や外国語運用能力に関する設問項目に関して、教務データや入試データとクロスさせることにより、さらに教学 I R の精度を高めることが求められる。Tableau を使いこなせる教職員も未だ限られており、人材育成にも継続して取り組むことも課題である。

また、本学の I R 活動は部会制を敷いていることは前述のとおりであるが、経営全般を扱う「経営部会」については、財務をはじめ経営に係るデータに基づく分析活動があるので、より慎重に時間をかけた取り組みが必要である。これは、本学が採択を受けた「スーパーグローバル大学創成支援」構想調査に記載した「I R 活用型ガバナンス」にも繋がるものである。分析活動に欠かせない「鳥の目（俯瞰する）」「虫の目（詳細を見る）」「魚の目（流れを読む）」の三つの視点を常に意識し、I R 活動の意義と重要性を発信することにより、「データとファクトに基づく組織文化」の浸透に努めたい。



意思決定を支援するIR——議論の素材を提供する明治大学のIR——

山本 幸一 ● 明治大学教学企画部評価情報事務室

はじめに

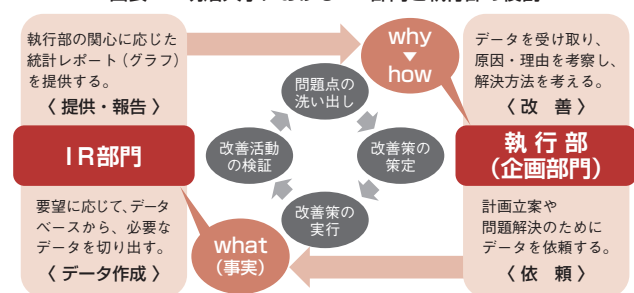
明治大学IRオフィスのミッションは、「改善プロセスに関わる意思決定者をデータの側面から支援すること」であり、学長の下で、学長室および学部執行部などの意思決定者を支援する組織である(図表1)。IRオフィスの存在意義は、主役である意思決定者のリクエストに応じて、データ(Data: 自然に得られた事実)を政策判断に資する情報(Information: 判断を形成するために提供される事実)に変換して提供(レポート)することにある。IRオフィスは、意思決定を支援する良き脇役であって、教学改革の推進者ではない。

IRオフィスの力量は、データを情報に変換できる能力の有無に尽きる。IRオフィスの分析レポートを読んだ意思決定者が、政策を提案し、執行部と議論し、何ら

かの意思決定を行う。

適切な情報提供にこそIRオフィスの力量が試される。本稿では、本学がIRを必要とした背景、そして、教学改革支援のためにIRオフィスがデータを情報に変換する試行錯誤の取り組みのうち、①IRの基盤となる「統合型データベース」の構築②IRを活用するための「IRデータカタログ」(以後、IR

図表1 明治大学におけるIR部門と執行部の役割



出典) 藤原(2015)「継続的改善活動におけるIRの役割」、『第7回 EMIR 勉強会』講演資料から筆者作成

カタログ)の発行③適切な分析レポートを提供するための「対話によるニーズ調査」——について報告したい。²⁾

1 IRと統合型データベース

本学がIR機能の課題整理を開始した背景には、2010年度の教育情報の公表の作業や2012年度に開始した認証評価作業において、全学的なデータが分散し、統計データに不整合が散見されたことにある。2012年度に学長室において、情報支援サークルに沿ってポータルネットワークを探索したところ、データベースの数の多さやデータ定義の複雑さといった、データの「蓄積・共有」段階に課題があり、各部署のデータ定義も一定しないという事実が判明した。この結果から、データの全学的活用には、各部署からデータを収集し、仮想的にデータベースを統合するアプローチでは難しいと判断し、2013年度から統合型データベースの構築に着手した。その後、データ定義などを議論しながら、入学から学習、進路に至る学生のパネルデータや科目分析データベースなどを整備してきた。

本学のIRは、まず全学的に正確なデータを出力するために、データの「蓄積・共有」から始まったことにより、

偶然にもIRが大学の公式データを管理し、データリクエストに定める米国の中規模大学のIRオフィスをモデルにすることができた。そのため、IRオフィスのミッション、役割、業務内容の設計に当たって、米国のIRオフィスを参考とした。

次の段階として、学長室および学部執行部などからのデータリクエストに基づく意思決定の支援を計画し、IRから出力する定型レポートの他、非定型レポートの提供を計画した(図表2)。ただし、IRオフィスの役割が

図表2 明治大学IRオフィスが提供する分析レポートの種類

種 類	共有方法・内容
定型レポート	・動的レポート：散布図、棒グラフ、折れ線などのグラフ (Power View) ・静的レポート：散布図、ヒストグラムなどのグラフ (PDF) ・基礎的データ：調査、業務利用の帳票など (Excel)
非定型レポート	・各部署への説明用グラフ (PowerPivot、Excel グラフ) ・各学部などの要望に応じたレポート (PowerPivot、Excel グラフ) ・他大学などの外部データを利用した特定課題レポート (PowerPivot、Excel グラフ)
ファクトブック (IR カタログ)	・定型的な基礎データ (ベンチマーク、経年推移、KPI 指標など) ・当該年度のトピックである非定型レポート ・コラム (分析レポートの読み方や活用方法の解説)

※筆者作成

浸透していない段階で、意思決定の当事者がデータリクエストできるのかという課題があり、分析レポートのサンプルを掲載した「IRカタログ」を2016年3月に発行した。

また、データベースの構築に関して、データの利活用や個人情報、セキュリティ等について幾度となく検討し、合意形成を積み重ねてきたことを付記しておきたい。

2 教育改善に向けた議論の素材を

——IRカタログの作成を通じて

IRカタログは、IRデータベースの役割と使い方を理解してもらい、IRオフィスにデータリクエストをしやすくすることをコンセプトとした、分析レポートのサンプル集であって、本学固有の役割を示す独自の呼称である。

IRの役割として、教育改善を志向し、「思わず、教育改善に向けた議論をしたくなる、そんな議論の素材を提供します」とのキャッチフレーズで、データを素材に学科内や教員間で議論を生み出すというねらいを説明した。

IRの使い方には、T・レビットが提唱した顧客志向を取り入れ、「顧客はデータが必要なのではなく、課題の整

理や解決をしたいのだ」という精神から、「欲しいデータではなく、実現したいこと、知りたいことを聞かせてください」と訴えた。また、IRカタログには学部別データは掲載せず、全学あるいは文系学部・理系学部別のデータのみを掲載し、「カタログにある分析レポートは、サンプルです。所属学部の内容は気になりませんか？」と、IRオフィスの利用を呼びかけた。

IRカタログの構成は、①IRの目的・使い方②本編（分析レポート集）③Q&A④データ定義集——とし、分析レポートは、学生の入学から学習、進路決定に至る4年間の学生生活に沿って配列し、全体で約40点となっている。編集方針として、具体的な分析レポートの事例を数多く取り入れた。例えば、「4年次留年者のうち、問題のある学生と翌年には卒業できる学生の割合は分かりますか？」といった問いかけを掲載し、意思決定に当たってデータをどのように活用するのか、その見本となることを心掛けた。

IRカタログを学内資料として教学役職者および事務管理職に配付したところ、早速、学部執行部などから、教学運営上の課題やデータそのもののリクエストが寄せられた。企図したとおり「思わず、教育改善に向けた議

論をしたくなる素材」となったのではないかと感じている。現在も、いかにデータを情報に転換して提供できるか、依頼部門と相談しながら分析レポートにまとめる作業が続いている。

3 多次元データ分析を通じたデータの利活用

IRオフィスの設立初期には、日常業務で使用してきた帳票と分析レポートの相違を理解しきたい教職員も多く見られる。そこで、IRカタログをデータマネジメントの教科書と位置付け、例えば「数字の羅列では、増減、充足、変化は分かりにくいですね。危機を見逃していませんか?」「平均値だけで価値判断し、改善策を企図していませんか」「テコ入れに当たって、効果的なテコ」を選択できていますか?」といった分かりやすい言葉で、IRデータベースの強みである分析手法を提案した(図表3)。

また、データから議論を生み出すためには、データの多元的な観察が必要である。IRカタログでも、データベースの内容は、まず散布図でざっくりとした傾向や外れ値の存在を確認している。例えば、GPAと修得単位数の散布図において学習傾向を把握した後に、学科別や

入試形態別にGPAのヒストグラムを示すと、入学形態と成績との間に何らかの関係があることや、さらには学科ごとに成績評価基準に差があることが示され、議論を生み出すことができた。また、4年次の成績を卒業生と原級生に分けたり、日本人学生と外国人留学生に分けたりするなどの層別分析は、誰にでも分かりやす

図表3 明治大学IRデータカタログで提案した多次元分析の手法

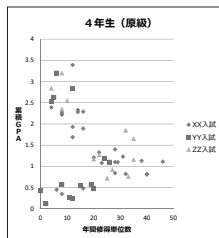
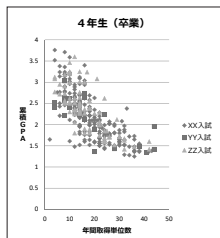
種 類	方法・内容
可視化 (グラフ)	・ 散布図・点グラフ (全体像の把握と関係性の確認) 4象限に分割した傾向・特性の分析 ・ ヒストグラム (平均値だけではなくデータの分布を確認) 中央値、最頻値、平均値、歪度、尖度による数値的把握 ・ バブルチャート (3要因を視覚的に判別) 3つのデータ (X値、Y値、バブルの大きさ) の関係性を把握 ・ マップ (地理的な分布を視覚的に判別) 国別・都道府県別等でデータの集積度・分散度を把握
データ解析	・ 実数と比率による分析 ・ 経年推移による分析 ・ ベンチマークによる分析 (全国平均や他大学との比較分析など) ・ 層別化による分析 (ドリルダウン、ドリルアップなど) ・ 相関による分析 (ダイスなど)

※筆者作成

図表4 サンプルデータによる多元的データ分析レポートの例

(1) 散布図

(入試形態別 GPA と年間修得単位数を卒業生と原級生で比較)

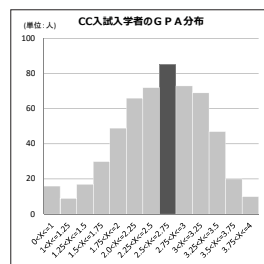
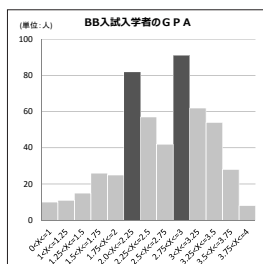
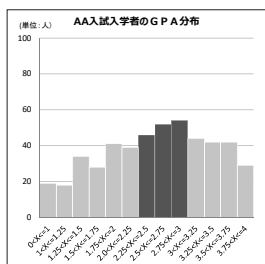


(2) マップ

(地域別 Uターン就職率)



(3) ヒストグラム (入試形態別 GPA 分布)



注) いずれもサンプルデータによるモデル図であり、数値は架空のもので意味はない。

い。その上、例えば、卒業生の GPA が一定値以上であり、学習成果指標として一定の効果があることが明確になったり、同じ原級生であっても問題のある層の割合が明らかになるなど、問題発見に有用であった(図表4)。基礎データの場合は、主要他大学との比較によって、今後、目標とするポジションについて検討が始まるなど、議論の題材として有効に機能した。私大連盟加盟校であれば「私大連盟データライブラリ」で、かなり精緻なベンチマーク分析も可能である。

いずれにしても、レポートの見方や読み方が難しくないうこと、しかし、見慣れた数字の羅列ではなく斬新なグラフであること、そして「これは使える」と直感的に思われるレポートであることが重要である。そこに、思わず、何かを判断したり、推論したりしたくなる議論のきっかけがある。データリクエストが寄せられるようになった背景には、IRカタログを通じて、学内でIRデータベースの可能性や強みを理解していただいたことが大きい。

4 動的レポートニングによる意思決定

多元的データ分析には、分析視点を変化させて、問題

点を探索することが必要になる。本学のIRデータベースは、集計・分析にPowerPivot、グラフィカルで動的なレポート作成にPower Viewを用い、画面操作によって、学生数n名、GPA比率などの数値項目について、学部、学科、学年、国籍、入試区分、出身地域、修得単位数などの全ての項目を軸としてデータ分析を行い、容易な操作でグラフ化することができる。現在は、IRオフィスのみで操作しているが、今後、データの整理を行うことにより、意思決定者が自ら操作するなど、判断の迅速化に貢献することを考えている。

5 対話によるニーズ調査

——データを情報に変換するために

IR部門を設置したものの何から始めてよいか分からないとの声も聞くが、教育現場では常に試行錯誤が行われており、IRが支援できる領域も多いはずである。IRが何を支援できるのか把握するには、学内の多様な立場の方とのコミュニケーションが欠かせない。

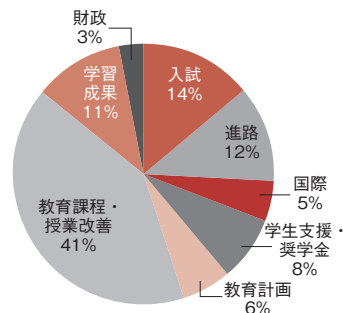
IRオフィスでは、学部執行部や事務局などとの意見交換を毎年度実施している。意見交換に当たっては、当該学部・学科に関する基礎データを散布図やヒストグラ

ムなどの形式で持参し、学部・学科の現況を具体的な分析レポートで示した。その結果、データについての具体的な要望のみならず、データを必要としている背景や解決したい問題、データを活用する場合の仮説までも聞き取ることができた。2015年度の意見交換を踏まえたIRへのニーズをグラフ化したものが図表5である。IRへの支援

要望は、教育課程・授業改善と入試、進路分野が多く、IRデータの利用目的は、モニタリング、問題発見、具体的な改善活動などであったが、データ整備の要望も多い。また個別

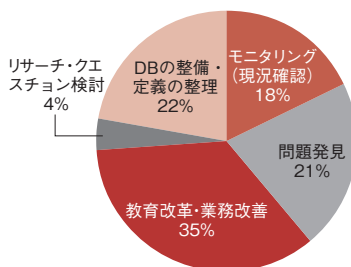
図表5 学部などとの意見交換に基づくIRデータに対するニーズ(2015年度)

IRへの要望事項(分野別案件数)



※筆者作成

IRデータの利用目的(期待)



課題のみならず、国際センターと就職センターの両方から、「希望の就職を果たした外国人留学生の学修傾向を知りたい」との要望があるなど、縦割り業務をIRデータで連携させることによって、業務の生産性向上も期待される。

ヒアリングにあたって持参した分析レポートは、日々利用している業務データを加工したものであって、特別なデータではない。つまり、データを意味ある情報に変換することで、教育改善に向けた議論が始まり、意思決定や改善のきっかけとなるのである。そのため、大学のIRオフィスは、基礎データとしての網羅性とともに、データの塊をいかに意味のある情報に変換するかに注力している。

おわりに

昨今の教学マネジメントの課題に、学習成果の測定から継続的改善サイクルを機能させる内部質保証の構築や、KPI (Key Performance Indicator: 重要業績評価指標) の設定から、より効果的・効率的に教学経営をハンドリングする意思決定システムの実現が挙げられる。いずれも、IR機能なしに実現しないものである。IR担

当者に求められる能力は、データベース開発、調査設計、統計解析、データ可視化などの基礎能力を基に、経営戦略、政策評価、高等教育開発などの幅広い理解と、何よりも、コミュニケーション力が必要になる。現在、大学評価コンソーシアムなどにおいてIR担当者の研修事業が行われているが、⁴IR担当者を継続的に育成することは各大学共通の課題となるであろう。

IR業務には、企画書をまとめて、これを達成する華やかさはない。しかし、揺るぎない事実を把握し、事実を解釈するために数多くの教職員と対話しながらレポートをまとめるのは、教学改革の最初の一滴を落とす高揚感がある。依頼者からのリクエストに回答したところでIRの業務は終了であるが、IRの落としどころから、教育改善に向けた議論が広がるよう、IR機能の高度化に努めたい。

本稿の執筆にあたって、教務事務部理工学部事務室の住吉祥子さんの協力をいただいた。大学のIRオフィスの設置は、ゼロベースからIRデータベースや統計レポートを設計・構築した住吉さんの尽力によるものである。

● 註

1 I R オフィスとは、I R 運営委員会と事務局である評価情報事務室を指す。I R 運営委員会は、副学長を委員長として、学長室、教務部、情報基盤本部等の関連部門の教員および事務職員で構成されている。

2 本稿は、大学教育学会第38回大会公開シンポジウムにおける筆者の報告の一部を再構成したものである。

3 組織がデータを情報に変換し、インテリジェンスの向上に用いるプロセスを示すものであって、三つの役割と五つの機能で説明したものである（ハワード（2001）参照）。

4 大学評価コンソーシアムについてはWEBサイトを参照のこと。
<http://iribaraki.ac.jp/jcache/index.php>

● 参考文献

小湊卓夫、中井俊樹（2007）「国立大学法人におけるインステイテューショナル・リサーチ組織の特質と課題」、『大学評価・学位研究』第5号、17—34。

藤原宏司（2014）「I R って何?」、『勉強会「米国における I R 実践を通して考える日本型 I R」報告書』大

学評価コンソーシアム、7—60。

寫田敏行、大野賢一、末次剛健志、藤原宏司（2015）「I R オフィスを運用する際の留意点に関する考察」、『大学評価と I R』第2号、27—36。

山本幸一（2016）「設立初期の I R オフィスにおける意思決定支援の効果的運用に係る検討」『大学評価と I R』第6号、12—20。

リチャード・D・ハワード編（2001）、大学評価・学位授与機構 I R 研究会訳（2012）『I R 実践ハンドブック 大学の意思決定支援』玉川大学出版部、249—259。

T・レビット著（1960）、D H B R 編集部訳（2001）「新訳マーケティング近視眼」『Harvard Business Review』第26巻第11号、ダイヤモンド社、52—69。



5000人の学生との面談——TSR総合調査の実践

上杉 道世

●大正大学理事長特別補佐・質保証推進室長

1 TSRマネジメントの構築

(1) 大正大学とは

大正大学は、1926（大正15）年に設立され、本年度90周年を迎えた。天台宗、真言宗豊山派、真言宗智山派、浄土宗の仏教四宗派が連合して成り立つ大学である。

当初は僧侶養成が中心であったが、現在、約5000人の学生の9割以上は一般の学生であり、僧侶を目指す者は1割以内である。地下鉄三田線の西巢鴨駅から徒歩3分という都心の便利な場所にありながら、18歳人口増加期にあまり規模の拡大をせず、今日に至っている。学部は、従来は仏教学部、人間学部、表現学部、文学部の人文科学系4学部であったが、本学初の社会科学系学部である地域創生学部と、人間学部から分離した心理社会学部が2016年に設置され、新たな展開を目指している。

一般の学生が大半を占めるに至っても、仏教精神を基調にした教育を行っていることもあり、学生も、教職員も、まじめでおとなしいのが本学の特徴だといわれている。しかし、それだけではこれからの大きな変化が予想される社会で、学生も大学も生き抜いていくことは容易ではない。社会のニーズを的確に捉えて、学生の募集から、入学後の学習とキャンパスライフを充実させ、力を付けて職場に入っていくためにはさまざまな改革・改善の努力をする必要がある。この課題は、経営と教学の全般に関わるものであり、2009年の中期マスタープラン策定以来、TSRマネジメントの構築として提唱されてきた。

(2) TSRマネジメントの理念

大正大学の建学の精神は、「智慧と慈悲の実践」という

大乘仏教思想の理念であり、それを教育活動に生かすことによって、学士力を養い、人柄力を育てようとするものである。

同じく教育ビジョンは、「慈悲、自灯明、中道、共生」であり、この「四つの人となる」によって、建学の精神を現代的理解で表現していこうとするものである。

また、運営ビジョンは、「首都圏文科系大学において、期待・信頼・満足度No.1を目指します」とされている。

そのスローガンは結構であるけれど、「期待・信頼・満足度No.1とは具体的にどのような状態を指すのか? No.1であることをどうやって証明するのか?」と学内の方々に聞いてみても誰も分からないという答えだった。つまり、スローガンをうたっているだけで裏付けがない状態だった。

TSRマネジメントとは、「大正大学の社会的責任(Taisho Social Responsibility)」を基盤とした運営マネジメントを確立し、ビジョンの実現を目指すことである。これは企業の社会的責任(CSR)、大学の社会的責任(USR)の考え方を真正面から受け止め、大正大学として実行するという宣言であり、大いに結構である。ならば、文字どおりに実行する道筋をつけていかねばならない。

しかしながら、この時期のTSRマネジメントは、多くの言葉で飾られていたが実際の活動は定着せず、職員のプロジェクトチームによる改善提案活動も一時動いたらしいが、私の着任時には全く消えていた。

2013年の認証評価に際しては、TSR推進をうたっているが、具体的にどう取り組むのかが見えないとの指摘に対し、速やかな実現を確約し、いわば宿題になっていた。

2 TSRマネジメントの実践

(1) ガバナンス改革

2014年は、中教審の審議まとめ「大学ガバナンスの推進について」が公表され、続いて、教授会の権限を適正化するなどの学校教育法の改正が行われた。大正大学では、教授会の在り方はさほど強力ではなかったが、この機会に、意思決定が速やかかつ適切に行われるよう意思決定組織の見直しが行われた。それが、2015年4月の学長室会議の設置である。私も、着任前から検討に参画していた。

事務部門には局議会(部長会)があり、教学部門には教学運営会議(学部長研究科長会)があるが、これらを

結び付け、経営と教学の重要事項を全て議論し、意思決定するのが学長室会議である。構成員は、学長（議長）、副学長2名、専務理事（事務）、事務局長、理事長特別補佐の6名であり、毎週火曜日が定例会議である。その直後に常務理事会が開催されることが多く、多くの案件は速やかに決定されている。なお、大正大学の理事長・常務理事は設立4宗派の代表者からなっており、重要事項のみが審議決定され、学長室会議全メンバーが参加するので、極めて親密な関係にある。

このような審議・決定機関は、国立大学法人の理事会に近く、他の私学でも同様の組織があり、さほど目新しいものではないが、大正大学にとっては画期的である。これまで遅れていた意思決定の在り方を一挙に改めるものである。

(2) 人事制度改革

大正大学の人事制度も他大学に比べて大変遅れていた。この機会に後れを取り戻し、一挙に先頭に立つような人事制度改革に着手し、多くは2016年4月から実行した。職員の目標管理制度を実行している大学は多いかもしれないが、大正大学では全管理職が参加して職務基準

書を作成したところに特徴がある。半年間試行したうえで、2016年4月から本格実施した。もちろん評価結果を処遇に反映することになっているが、ねらいは、むしろ職員が上司との対話のもとに自発的に目標設定を行い業務を遂行するセルフマネジメントを実現することにある。

同時に給与制度も全面的に改正し、従来の年功賃金制度を廃止し、ある段階からは評価を大きく反映する仕組みとした。管理職などへの昇進も、従来は年齢順に登用するという極端な年功序列制であったが、今後は職務成果を見て決定することとした。

事務組織も見直し、従来はなぜか12部13課という不適切な構成になっていたが、これを6部として正常化した。また、教員については、2年以内に教員評価を実施することが理事会で決定されている。今年度は学科・コースのマネジメントシートを作成し、自己点検評価書につながることにしている。各教員のマネジメントサイクルをどうするかが課題である。

(3) 教学マネジメントサイクルのスタート

2015年11月に学長に就任した大塚伸夫氏は、責任感と実行力があり、改革に対する意欲が強く、この時期

の学長としては最適の方であると私は考えている。着任した直後から、各種の改革に精力的に着手している。

着任早々、学長補佐6名を指名し、教学を中心とする重要事項を分担させて、検討、実行させている。これにより、多忙な学長が孤立せずにチームとして取り組める体制ができた。学長補佐6名と事務部長6名が力を合わせればかなりのことができると考えられる。

また、大塚学長は、長期計画として教学10年計画を作成した。経営については柏木専務理事の10年計画が先に策定されており、両者を適切に組み合わせれば総合的な長期計画となる。この長期計画を参考に、TSR総合調査で把握した学生の要望も取り入れ、2017年度の予算作成の際に学長の重点8項目として学長裁量予算の重点配分を行った。

2016年3月には、未来フォーラムとして、教員と職員の合同チームによる未来に向けた提案募集を行い、選ばれた4チームが大勢の教職員の前でプレゼンテーションをして共通理解を深めた。

(4) 理事長特別補佐による職員130名の全員面談

私は2015年4月に大正大学理事長特別補佐・質保

証推進室長として着任したが、教職員・学生全体に元気がないことがまず最初の印象だった。そこで、この印象が本当かどうか、職員と面談して確かめたいと思った。職員は、専任職員と嘱託職員(週5日以上勤務)合わせて約130名であり、全員面談がぎりぎり可能な人数だと思った。

5〜7月にかけて、管理職は一人1時間ずつ、課員は5〜6人で1時間半ずつ面談を行った。面談内容は、職員自身のこと、大正大学職員のこと、学生と教員のこと、大正大学の将来についてであり、私は基本的な問題意識を述べるにとどめ、職員にはなるべく自由に語ってもらうようにした。最初はやや硬い雰囲気もあったが、進むに従ってみな自由に語りだし、「久しぶりに意見を言いました」といった声も聞こえてきた。

面談終了後、面談で出た主な意見と私自身の考えを入れた89項目の提言からなる「大正大学職員行動改革プラン」をまとめ、学長室会議と常務理事会の承認を経て、全職員に公表した。以上の試みは、職員に対して一定の刺激を与えたと考えられるが、これを本物に持っていくにはまだまだ時間がかかる。組織の体質を変えるためには、考えられる刺激策を次々に打ち出していかなければ

ばならない。

3 全職員による全学生面談

(1) 企画

柏木専務理事が作成した経営に関する10年計画には、2016年からステークホルダーの満足度を調査するとあった。しかし、具体的に何をするかは決まっておらず、学長室会議で議論となった。私は、最大のステークホルダーは学生であり、学生の満足度こそ把握すべきだと提案した。これは、職員との面談で、学生関係部署以外は学生と接する機会が少ないとの訴えが多かったことや、「首都圏文科系大学においてステークホルダーからの期待、信頼、満足度No.1を目指す」と言いながら何ら実証的な努力をしてこなかったことなどが背景にある。

そこで小嶋知善副学長を委員長とするTSR総合調査委員会を組織し、アンケートと、面談を組み合わせた調査に取りかかった。学生は5000人なので、10人のグループが500組できる。職員は2人で1チームとし、100人で50チームできる。1チームが10回の面談を繰り返せば可能である。おそらく、学生全員面談は小規模校ならば可能だが、大規模校では困難であり、大正大学

の規模が限界であろう。大正大学は学生一人一人を大切にし、学生と教職員の距離が近いことをうたい文句にしている。ならば、それを実証しようではないかと促した。

(2) 実行

学長室の加藤課長ほかのメンバーの緻密な計画により、調査は2015年10月から翌年1月までの4カ月に行われていた。事前に全職員への説明会を実施したが、一部の職員に反発が見られた。こうした現状維持的体質を変えるためにも、調査はしなければならない。実際、職員の労力や時間のやりくりは大変だったようだが、学生と直接対話できた喜びを語る職員も多かった。事後の職員アンケートでも、実施してよかったとの回答が多数であった。また、調査は授業時間の中で行い、担当教員にも同席してもらったので、教員にも刺激になったと考えられる。

本調査は、マークシート方式によるアンケートと、全事務職員による学生全員面談によってなされた。

アンケート調査の一番目に、大学に対する満足度を聞いた。その結果は、「とても満足・満足」が55・4%、「どちらでもない」が33・6%、「不満、とても不満」が

10・7%であった。他大学で同様の調査を行っているかどうかは知らないが、今後「満足」とする者の比率を計画的に増加させていかなければならない。

アンケート調査の結果は、大きく次の3種類に分かれる。

① 満足度の高い項目……教室、専門教育、教員の態度、友人関係などが挙げられる。これらは、今後さらに向上させていくべき項目である。

② 満足度の低い項目……食堂、学生のモラル、知名度などが挙げられる。これらは、今後改善方策を早急に策定しなければならない。

③ 認知度と参加度の低い項目……就職、地域交流などが挙げられる。これらの対策を講じることが、満足度向上につながる。

面談調査の結果については、極めて多数かつ多岐にわたる意見が見られ、単純にまとめることは難しいが、次のような意見が多かった。

① 施設面では、校舎が新しくきれいという意見が多かったことは大学としては喜ばしいが、一方で、学生の使えるパソコンを増やしてほしいなどの学習面の要望や、食堂の拡張、学生のための居場所をもっと増やしてほしいといった生活面の要望も多く見られた。

② 教育面では、学生と教員間の距離の近さを評価する意見が多く見られ、他方、取りたい授業がなかなか取れないといった履修に関する不満も多く寄せられた。

③ 学生生活面では、友達やサークル活動が満足をもたらししているのに対して、大学行事等の広報不足のために、大学のイベントに参加しにくいことなどが挙げられている。

④ 地域連携では、学生は、地域の子どもや高齢者との交流を通してさまざまな経験をしている様子がうかがえる一方、地域連携に関する大学の多様な取り組みが学内で認知されていないという指摘があった。

(3) 検証

T S R総合調査の結果を基に、学長室会議において検討した結果、次の方針を策定した。

① このアンケート結果を基に、今後の10年計画と合わせた改善方策を実施していく。

② 教員については、教員のT S Rマネジメントサイクルを運営する(教育のP D C Aサイクルを回す)。

③ 職員については、人事制度改革、「職員行動改革プラン」の実施などを中心とした改革を推進する。

④ 今回の第1回TSR総合調査の実施方法を改善しつつ、毎年継続して実施する。

(4) 改善

調査結果に現れた課題のうち、直ちに着手すべきと思われる事項については、2016年度予算の策定において取り上げ、順次実施している。

2016年度の第2回TSR総合調査については、学生に対する調査はWebを用いた効率的な方法で継続する。学生以外のステークホルダーについては、高校を取り上げる。

4 質保証推進体制の確立

大正大学のIRについては、本年4月学長補佐に福島真司教授を迎え、日下田岳史助教と学長室の担当者というEMIR室の体制がようやく整ったところである。すでに入学時における学生の学力分析や各種アンケートの解析などを進めており、学部の教員に対して結果の説明なども行っている。間もなくIR活動の全体像を提示したいと考えているが、それには二つの要素がある。一つは各学部学科、部や課で行っている調査やアンケートな

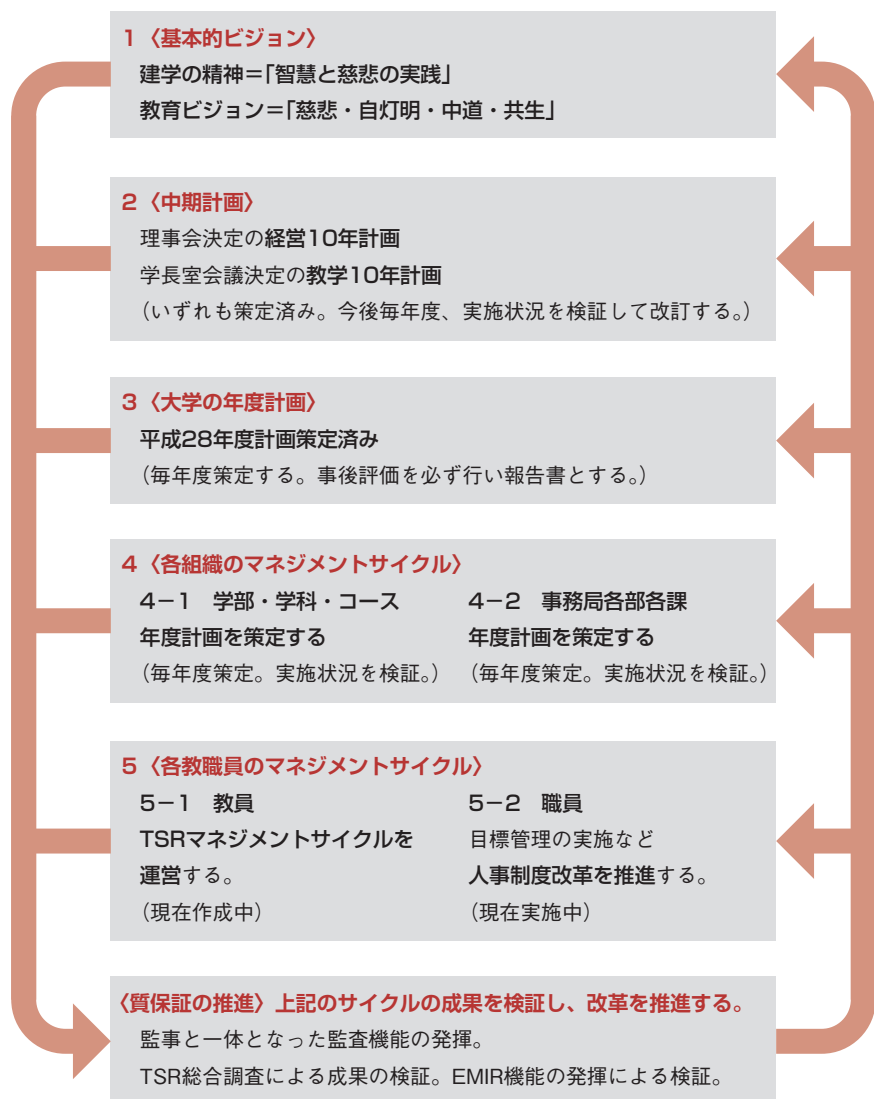
ど全てのデータをEMIR室に集約することである（いわば横のつながり）。もう一つは、EMIR室の活動を学長室会議や常務理事会の意思決定機関に直結することである（いわば縦のつながり）。

私は大正大学の理事長特別補佐であると同時に、質保証推進室長である。質保証のための仕事の一つが大正大学のマネジメントサイクルを回すことであり、その方策としては、①監事と一体となつての監査機能の発揮、②EMIR室の活動の促進、③TSR総合調査による施策と成果の検証がある。本稿の前半でさまざまな改革について述べたのは、それら全てが結び付いて循環することにより、効果を発揮すると考えるからである。いずれまた、それらの進捗状況については報告したい。

大正大学のマネジメントサイクル

大正大学は、教育の質の向上と経営の強化を実現するため、下図のとおりマネジメントサイクルを構築しつつある。

質保証の推進は、このサイクルの検証の要となる重要な位置づけとなっている。



◎上記サイクルを確立することにより、10年後の大学創立100周年（2026年）を目指して、ステークホルダーの満足度を向上させ、知名度を高める大学ブランディングを推進する。