

## IRの実践の現状



あいおい よしはる  
相生 芳晴  
学校法人上智学院 IR  
推進室室長

やまだ れいこ  
山田 礼子  
同志社大学社会学部  
長、教授

IRの導入——感覚や経験値から  
エビデンスを基盤とする改革への転換

**山田(健)** 私立大学を取り巻く環境は大きく変わりつつありますが、中でも教育力の向上を目的とした内部質保証の重要性が増しています。そのため、学修の成果をはじめとする、大学教育のさまざまな成果や課題を可視化・分析するための機能として「IR（インスティテューショナル・リサーチ）組織」を設置する大学が増えているようです。

IRの実践においては、大学教育の内部質保証と向上、外部評価への対応、大学の将来に関する構想や計画の策定、財務管理など経営面の改善といったように、各大学の事情に応じて目的や活用方法が異なっ



司会

やまだ けんた  
山田 健太

専修大学文学部教授

やまもと こういち

山本 幸一

明治大学教学企画部  
教学企画事務室もり ともこ  
森 朋子関西大学教育推進部  
教授

2018年7月31日 アルカディア市ヶ谷にて

います。一方、十分な予算措置や職員専門能力の育成が十分にできない、IRの成果が大学の意思決定にあまり反映されないといった課題も指摘されています。

本日は、各大学におけるIR組織の取り組み事例や活用方法、IR人材の育成などをご紹介いただくとともに、私立大学におけるIRの意義や今後の展望、可能性などについて再考する機会にしたいと思います。私が教えている専修大学でも今年の4月にIRのセクションができ、データの活用が始まったところですので、皆様のお話をぜひ参考にさせていただきたいと思っております。

「データを情報に変換し  
大学や学部・学科の意思決定を支援する」

山本 明治大学では学長の下にIR機能を設けまして、「大学や学部・学科に議論の素材」を提供し、意思決定を支援する「ことをミッションに活動しています。大学の役職者から寄せられる課題や疑問に対して、データ（自然に得られた事実）を政策判断に資する情報に変換してレポートするとい

う業務です。

**山田(健)** 大学の経営戦略のサポートがミッションということでしょうか。

**山本** 本学のIRは、教学IR、経営IRという特定の分野を対象としたものではなく、学内の「明らかにしてほしい」というさまざまな要望をお受けしています。IRを設置した背景をご説明すれば、ご理解いただけると思います。

学内にIR機能を設けることを検討したのは、2009年頃からです。その頃は、新キャンパス・新学部の開設、教育研究制度の見直し、教育情報の公表などの改革が進んでいた時期です。学生数や授業科目数、教室数などの基礎データが、S T比などの質保証の議論や、新キャンパスの施設計画の検討に必要でしたし、また、注力すべき研究分野は何か、教育の国際化のために何が必要かなど、シミュレーションやベンチマークを行っていたのですが、必要なデータが学内に分散し、かつ不整合な状態であったことから、IRに着目しました。

現在では、統合型データベースにより学生情報のパネルデータ化も終えましたので、

教育改善や研究活動の支援など、大学や学部の政策判断を支援する「良き脇役」として活動しています。

### 教学・経営の意思決定・支援と現場の改善支援を目指して

**森** IRに関して、関西大学は後発だと思えます。学内の各所から「他大学ではIRということをやっているようなので、本学」という話が出てるところへ、2014年に私が着任し、担当するよう言われて驚きました。

私の研究分野が学習研究なので、大学のミッションである「学生の学びの質向上」というところにIRのポリシーを設定しようと考えました。この目的を達成する手段として、「ミドルレベル」と呼ばれる学部課程の学生に対するプログラムの質保証を徹底的に行っています。

現在のIR活動の中心は、学部と一緒にあって議論をしたり教育を改善するといったことです。これに一生懸命に取り組んでいるので、全学的な内部質保証の仕組みはこれからになります。

**山田(健)** IRについて語る際によく使われることですが、キーワードはやはり「質保証」なのですね。

**森** はい。しかも、「プログラム単位の」というところが本学の特徴だと思います。

**相生** 本学には教員と職員、あるいは職員同士が所属部署の枠組みを超えて協働し、改革に向けた研究・政策提言を行う「教職協働・職員協働イノベーション研究」というプロジェクトがあります。そこで2013年にIRに関する調査を始め、次いで委員会組織になり、2015年にはIR推進室が設けられました。

IR推進室は、「教学と経営の意思決定支援」を目指しています。専任と兼任の職員が各2名所属しており、教学と経営の二つの部会を毎月開催し、そこで各部門が課題を持ち寄って報告します。教学部会では、今月は入学センター、来月は学生センター。経営部会なら、今月は経理部門、来月は広報部門といった感じですね。重要度の高いものについては、学部長会議や、執行部が委員を務める企画委員会などに提言をしていきます。

ただし、I R推進室が全て行うのではなく、目指しているのは、各現場が改善の意識を持って対応することです。人の面で難しいところもありますが、先に挙げた「教  
学・経営の意思決定支援」に加えて、こうした「現場の改善支援」も図っていきたい  
と思っています。

### I Rとは「エビデンスやデータに 基づいた検証」のこと

**山田(礼)** 私の場合は、研究の立場からI Rに着目したのが始まりです。2001年  
当時、私は初年次教育を全国に広げる活動  
をしておりましたが、その調査で米国を訪  
れたときにI R部門というものを初めて知  
り、非常に驚いたのが関心を持ったきっか  
けです。

当時、全国レベルにおける学生調査の開  
発について研究しており、その成果をどう  
やって教学の改善に利用していただけるか  
を、米国のいくつかの大学で調査しまし  
た。すると、「大学にI R部門があつてはじ  
めて、それが可能になる」ということが分  
かったので。そこから、I Rを日本にも根

かせたいと思い、いろいろなところでI R  
についてお話をするようになりました。最  
初の頃は、I Rといってもなかなか理解し  
ていただけず、Investor Relations（企業の  
投資家向け広報）と間違われたりしたこ  
もありました。

しかし、A I R（Association for Institu-  
tional Research：米国I R協会）という、  
I Rの研究者や実務者が4000人くらい  
所属している学会に継続して参加すること  
により、先進的な事例の数々に触れること  
ができました。そこで、2007年からは、  
大学の中の教育開発センター（現在は学習  
支援教育開発センター）において、初年次  
教育とI Rを連携させた教学I Rを根付か  
せる活動を続けてきました。

現在は、むしろ学会としてどうしたら  
いかを考えて、日本高等教育学会で3年に  
わたってI Rワークショップを続けました  
が、I Rの人材育成の面で学会が何か貢献  
できることはないかと模索しています。

これまでの長い活動を通して、やはりI  
Rの人材育成が非常に大事なポイントであ  
ると同時に、日本ではまだ不足していると

感じます。本日まで出席の山本さんや相生さ  
んのような専門家がI Rの部署に常駐な  
さっているのであればいいのですが、異動  
などによってI Rのセッションのサステナ  
ビリティが非常に困難になるケースがあ  
るので、学会として何らかの支援ができな  
いかという問題意識を持っています。

**山田(健)** 研究対象として長くI Rに関  
わってこられた山田礼子先生にあえてお伺  
いしたいのですが、I Rを日本語に訳すと  
どうなりますでしょうか。

**山田(礼)** 「エビデンスやデータに基づいた  
検証」といったところででしょうか。「検証」  
なので、教学、経営、研究のいずれにも使  
えると思います。

例えば、統計数理研究所と連携して研  
究I Rを進めています。これは学内の  
I R担当者ではなくU R A（University  
Research Administrator：大学リサーチ・  
アドミニストレーター）が担当するといっ  
たような重複があるので、その整理が必要  
だと思っています。

相生 芳晴氏



IRでチェックした結果を  
アクションに反映できる組織体制

**山田(健)** では次に、どのような組織でIRに取り組んでいるか、各大学からご紹介いただきたいと思えます。こういった事柄は、従来は学長室や企画室といった部署、企業なら情報戦略室のようなところが担っていたと思いますが、IRの担当者を決めたことよって、組織としてはどのような変化が生まれたかといった辺りもお話しいただけますでしょうか。

**相生** 上智大学では教学部会と経営部会がほぼ毎月開催されていますが、かなり多様なメンバーが参加しています。教学部会な

山田 礼子氏



ら、入学センター長や研究推進センター長、学生センター長、さらには社会調査が専門の教員も加わるといった具合です。また、経営部会にも教員が加わっているいろいろな見を出す、そういう多様性を大事にしています。職員のみや教員のみですと、意見や議論が固まってしまうところがあると思えます。さらに、男性だけに偏らず、女性教員にもご参加いただいています。

部会の事務局としての役割が多いものの、執行部からの指示をもとに自分たちが分析資料をつくり、部会で紹介することもあります。

部会で楽しいのは、いろいろな意見が出ること。例えば入試で利用する英語4技能

検定(T E A P)の結果や、就職、奨学金といったことに対して、それぞれの立場から幅広い意見や要望が出るので、やはりメンバーの多様性が大事だと思っています。

**山本** 明治大学では学長の下にIR運営委員会を置き、委員長は副学長です。相生さんから「多様性が大事だ」というお話がありました。私も同感です。特に、現場感覚でデータを読めることがIRには重要だと思っております。委員には、学科長の先生にも参加いただき、特に学科固有の入試やカリキュラムの分析では、より意味ある内容にするため検討を積み重ねています。分析結果をアクションに反映できる組織体制を意識しています。

**山田(健)** 明治大学のような大規模校で全学的な組織を運営するのは、なかなか大変でしょう。

**山本** おっしゃるとおりです。そこで、学科長の先生に加え、全学を見渡す学長室の先生、また統計に詳しい先生方で構成し、学長の近くにありながら、フットワークのいい組織とした点特徴だと思います。

**山田(健)** IRオフィスのスタッフは、ど

のようになっていきますか。

**山本** I R 運営委員会の下に事務職員中心の I R 専門部会があります。専門部会には事務局の教学企画部評価情報事務室のほか、企画系、システム系、教務系、入試系、就職系、国際系等の職員が、データ収集・分析、活用まで役割を分担しています。

最初は数人の事務職員による「大学のデータは、あまりにも不整合が多く、全学的に情報資産が生かされていない」という話から始まり、2012年に学長室の I R プロジェクトとしてスタートし、委員会になったのは2015年です。

当初は「データ定義」を1件ずつ行う地道な作業からのスタートでしたが、I R の



森 朋子氏

組織化は、個別最適化しやすい大学業務にあって、全体最適を意識した業務を意識するきっかけになったと思います。

**分析結果に基づいたコンサルティングとともに、データを各学部に提示**

**森** 本学も同様です。最初から学長名で I R の取り組みを始めたので、対象を教学に絞った形でスタートしました。組織を作ってから活動するのではなく、とにかく各部にサポートしていただきながら試行錯誤

でみんなで作っていきました。いろいろな方とお話をする中で、やはり「学生の学び」を中心にしようということになり、学生が入り口から出口までのプロセスで関わる部



山本 幸一氏

署の方々に相談して、一本釣りで集めたメンバーでプロジェクトを始動したのが2014年の後期です。

まず、学生がどのように学んでいるのかを把握することを第一の目的として専門の先生方にも加わっていただき、学生調査の設計に取りかかりました。規定も何もない30名くらいの任意の団体でしたが、徐々に各部署の「長」が参加した親委員会を作っていました。

「長」の方々は異動などによる交代がありますが、当初からのメンバーは異動があっても I R に関わり続けることができるように事務管理職同士が対話をしてくれるので、今では実働部隊であるワーキンググループ



山田 健太氏

の人数も増えています。何かあるときはそこに声をかけて、手が空いている人が集まって素案を作成し、「長」レベルの委員会に上げるという形です。

最近になって、規定を備えた組織として学長直下に位置付けるのか、あるいは違う形がいいのかという議論が始まったので、明治大学様のように大学全体の中しっかりと位置付けられた形にしてほしいと思います。ただ教育プログラムレベルのサポート機能は変わりません。

**山田(健)** I Rプロジェクトで決まったことが、大学の意思決定過程に緩やかに反映されているというイメージでしょうか。

**森** I Rプロジェクトは、普段は各学部と対話しています。私どもが主に報告する場は教育担当の副学部長が議長を務める会議なので、そこと連携しながら各学部の説明に行っています。その前に大学執行部にも定期的に報告しており、改善・開発に向けた細かい指示を受けています。どちらかというと、I Rというよりも、教育開発の専門家としての面が大きいです。

**山田(礼)** 同志社大学の教育開発センター

でI Rを始めた頃は、大学でずっと行ってきたキャンパスライフ・アンケート調査のデータを、センターのFD支援部会や2007年から2012年までであった教育効果向上部会といったところが分析し、学内限りました。部会の担当者は各学部・センターを代表する委員ですが、現在は任期付きの専任教員が担当しています。森先生がおっしゃったように、分析結果に基づいてコンサルティングをして各学部にお返ししています。現在に至るも教学I Rであると思っています。

ただし、経営のほうになってくると、私立大学と国立大学は全く異なるとはいえず、国立大学法人評価を見ていると、I Rを数字だけではなく、もう少し広い意味で捉えているようです。任期付きの専任教員といった形で高等教育の研究者を配置し、経営と教育、プラス研究という形で分析しているケースが多いように思います。この辺りは、私学とはだいぶ違うと感じます。

「見える化」のポイントとはデータを情報に変換する分析技術とコミュニケーション

**山田(健)** I Rで非常に大事なものは、分析の結果を組織にフィードバックすることだと思います。そもそもI Rは、データを収集し、分析して提言し、実践・実行するという循環が必要ですが、最初の「収集・分析して提言する」という「見える化」が大きなポイントでしょう。その具体的な活動をお話しいただけますでしょうか。

**山本** 本学のI R組織の取り組みは、大きく分けて四つあります。

まず、データ分析の基盤となる「統合型データベース」の構築、次にデータ分析サンプルを掲載した「I Rデータカタログ」の発行です。第三に、データを必要とする背景を理解するための「対話によるニーズ調査」、最後に学部などからのリクエストに基づく「非定型レポート」の分析です。

「見える化」の終着点は非定型レポートですが、確認したいポイントは学部ごとに異なります。そこで、柔軟に分析できる統合型データベースが必要です。そして、誰も

がデータ分析に慣れている訳ではないので、「IRデータカタログ」を見本としてデータ活用を試行します。

この冊子によって「このような分析ができるなら、これも分析できないか？」というようにコミュニケーションが取りやすくなりました。特に、教育現場では、一つの推測をデータで検証すると、さらに仮説や推測が生まれます。システム運用からデータ分析まで外部に依存せず、学内で運用することによって「見える化」の要望に細やかに対応しています。

「見える化」の議論は、学生アンケートやICTの活用などの細かな分野に限定されがちですが、依頼者にとって必要な「見える化」を実現するには、データへのアクセスが確保されていることや適切なデータ分析ができるといったIRの基本機能を前提に、依頼者の抱える問題を理解する緻密なコミュニケーションが必要でしょう。

**山田(健)** 何か具体例をご紹介いただけますでしょうか。

**山本** ニーズ調査で浮き彫りになった学部共通のテーマは、入試とカリキュラムでし

た。入試では、重視する科目の得点や入試形態を軸に、出身高校、高校の成績、GPA (Grade Point Average: 成績評価値)、TOEIC得点などとの関係を分析したいというものです。カリキュラムでは、例えば基礎科目である必修科目が専門科目や卒業論文に対して影響を与えているかどうかという問い、また特色あるプログラムが進路や成績に影響しているのかという問いなど、教育プログラムが学生に与える効果に關してのリクエストがあります。

全学的には、研究分野の重点化に向けた分野別論文数などの分析や、海外大学とのアライアンス検討に当たつてのベンチマーク分析、英語プログラムと海外留学経験との関係、入試傾向の分析などのテーマがあり、「学部長会IR懇談会」で分析結果を報告したり、個別委員会へ報告しました。

**山田(健)** 基礎科目についても、きちんと提案できるということですね。最初のご発言でもありましたが、しっかりした指標(ベンチマーク)を持つてることが大切であることが分かります。

**山本** データベースに学部固有の科目情報

もありますので、速やかに対応できます。

### Bツールでデータを可視化して 改善や問題解決につなげる

**相生** 「見える化」ということでは、「Tableau (タブロー)」というBI (Business Intelligence) ツールを使っています。従来のExcelによる方法に比べたら格段に分かりやすく、グラフ作成の生産性も飛躍的に上がりました。

改善の事例としては、英語の4技能試験を利用した「TEAP利用型入試」を初めて採用したときに、TEAPの得点と入試の得点をTableauに入力して入学センター長や入試担当の副学長に報告しました。4技能それぞれの得点を組み合わせるいろいろなistogramや散布図を作つて見せたところ、これは非常に便利だということになりました。

TEAPを使った入試は初めてだったので、出願基準スコアをどの辺りに設定するかは手探り状態でした。それに対し、1回目の結果を基にして次年度の出願基準を各学科で見直す際に、可視化という面で良い

結果を出せたと思います。

最近の例では、履修登録における抽選科目の分析をTableauで行っています。履修や抽選のデータはデータ量が非常に大きく、本学では年間23万件くらい、それが経年では100万件以上になるため、Excelで扱うのは困難ですが、Tableauなら可能です。こうした履修・抽選のデータを経年で分析できるようになったのは大きいですね。そして、分析の結果を、履修希望が多すぎて抽選からはずれてしまう学生の不満対策として、抽選方法の改善に役立てようとしています。

この「抽選問題」に関しては、履修登録と抽選登録・発表の時期に履修システムにアクセスが集中して非常にログインしにくい状態になるトラブルが続いていたので、2017年の年末にシステムをAWS (Amazon Web Services) というクラウド環境に移行して改善しました。その後のデータを収集してBIツールで分析し、さらなる改善につなげるということを行っているところです。

**山田(健)** その「抽選問題」は、分析結果



を学内のどなたに提示するのでしょうか。

**相生** 学部長会議にも報告しますが、主に教務を担当する副学長です。

**山田(健)** 従来は、教務担当の職員がExcelでデータを整理して教員に相談するケースが一般的だったと思いますが。

**相生** 本学では、学事センターとIRの職員が一緒にグラフを作成して、議論の材料を作るといった感じです。

私自身は6月までシステム部門を兼任をしていたので、先ほどのクラウド移行の件も担当していました。

**山田(礼)** 本学では、当時の教育開発センターに調査員という制度がありました。調査員は社会学や教育学、統計学などで博士号を取得して本学に求められた方々です。

当時、ある学部から「初年次教育の効果を知りたい」という要望が出されました。その学部は規模が非常に大きかったので、初年次教育のクラスを少数クラスしか開講できなかったのですが、結果がなかなか良かったので、現在では学部の定員全員が履修できるクラスが開講されています。さらに、初年次教育を2年次の科目の一部に連携させるように広げました。また、調査員がコンサルティングをするだけではなく、その学部の教員が自ら、GPAなどのデータも併せて分析をしていました。私どもは、そこまでカバーできなかったものから。

こうした経緯を見て最終的に思ったのは、いくら全学に説明したりいろいろ回ってみても、それぞれの学部や教員が当事者として考えないと、効果を上げるのは難しいということでした。

## 学生満足度の低下問題に対して

### データに基づいて初年次教育を改善

**森** 本学の場合は、まず学生の学びの現状をしっかりと把握しようと、入学時と卒業時の学生調査からスタートしました。特に、こういった層の学生が入学してきたのかは毎年変化するので、しっかりとキャッチアップしなくてはいけないと思いました。

本学には学部が13あるため、学生調査では全学共通の調査項目のほかにそれぞれ独自の質問項目も設けるようにし、記入者の氏名も記名と無記名があるなど、アラカルト方式で実施してきました。開始から5年経って、独自項目はあるものの、「関大コンピテンシー」を中心として調査し、全学部が記名方式で回収率が97%というところまで来ました。

IRが必要だと感じれば、先生方も協力していただけます。その結果、こちらからお願いをした全ての学部の教授会に出向いて、「今年の1年生は、こんな傾向がある」「今春の卒業生は、こうだった」というお話をしています。入学時調査では、私学なの

でどうしても不本意入学やミスマッチ入学はありますが、それに関する調査結果は非常に気を付けて説明をしています。

一例として、ある学部の学生満足度が年々低下していたために、教員が危機感を抱きました。それに対して、全学の平均と比べた当該学部の状況について説明をしたところ、「他学部はどうなっているか」というお話から始まって、「では、どこを変えるべきか」となりました。試行的に決定木分析を行い、1年次のカリキュラムが決定木の一つの大きな基盤になっていることが分かりました。先ほど、山田礼子先生のお話にもありました。やはり初年次教育をしつかりとやって学問分野に対する意識を高めようということになり、初年次教育をPBL型に変えました。

本学ではIRとPDCAのAを担当する部署が同じなので、調査をして確認し、改善するというサイクルで学生満足度が向上しています。また、その事例を他学部にも示して、PDCAのサイクルを回しているというお話をしています。

## 感覚的に「こうではないか」と

### 思い込んでいる教員がとても多い

**山田(健)** 全学部を回って示すということですが、具体的にはどういう形で行っているのでしょうか。

**森** 「紙でほしい」とおっしゃる先生が多いので、12ページ程度にまとめたものを印刷して全員に配付し、欠席の先生にはメールボックスに投函します。経年変化で大きな動きがあったところや全学平均で非常に特徴のあるポイントなどは、少し所見を付けています。また、教授会ではもともと突っ込んだお話もしています。

**山田(健)** 全教員にデータを開示するということとは、どういった意味合いが一番大きいとお考えですか。

**森** 相生さんから先ほどお話がありました。感覚的に「こうではないか」と思い込んでいる教員がとても多い。しかし、データを見ると実際には違う場合もあれば、その通りの場合もあるので、個々人が考えていることを同じ方向へすり合わせるという大きな効果が期待できると思います。

**山田(健)** 第2、第3希望で入学した学生の割合など、全教員にそれを配るとなると、外部に出ることも含めて、難しい面がありますね。

**森** おっしゃるとおりです。ただ、私は「事實は事実である」と考えるので、P D C Aのサイクルを回すためには現実を見つめることが必要だと思います。

**結局**、どの入試形態で入学しても、満足度がたとえ低くても、一番重要なのは卒業時にどうなっているかということです。2015年度の入学生から、ようやくそうしたデータを関連付けることができるようになりました。その結果、本意やミスマッチで入学してきた学生の満足度が、ありがたいことに高い数値が出ています。では、どのような要因が最も影響を与えたのかという議論を行っているところです。

**山田(健)** 最後は満足度が高いという結果が出ると、みんなそこだけを見て「良かった、良かった」で終わってしまいそうですね(笑)。だからこそ、何が満足度に影響したのかについて、詳しく分析することが必要ですね。

### IRの人材問題や、ローデータにアクセスできないということ

**山田(健)** IRの課題について、考えていきたいと思っています。

**山田(礼)** 課題はたくさんありますね。IRの人材という問題は非常に大事です。本学では、先ほどご説明したように当時博士号を持った人材を雇用し、IR担当として分析などをしていただいたわけですが、一般論としてこの人たちが分析・研究の成果を発表して、それを次の人につなげていくのが非常に難しいという問題があります。

一般的に多くの大学においても、学内のデータを学会で発表するのは制限があるため、学会や論文でなかなか発表できず、そこが伸びない。ほとんどの方が任期付きなので、次を目指すときに「業績として残らない」という問題が発生します。実際のデータを発表できる場合でも、学部の許可が必要になる。多くの大学では、規定があり、審査で許可が出れば発表はできますが、手続きの煩雑さがあります。

私が所属する日本高等教育学会からは、

そうした人材が輩出していると思いますが、いろいろなところに任期付きで行った人が、その後どうなるのか」ということを大きな課題として捉えています。これは、個々の大学や学部との関係もあって、なかなかクリアにならないと思います。

**山田(健)** 「研究活動の蓄積」と「人材の問題」、あるいは「情報の公開・共有」という問題が出ましたが、IRに関係するのは実際にどういう場面でしょうか。

**山本** 山田先生のお話を伺って、私もデータ活用時の制限について同じ問題意識を持っています。データを使用することがIRの基盤だからです。

今回、日本私立大学連盟(以下、私大連)がまとめた「これまでのIR これからのIR——課題と提言」のアンケート結果を見て感じたのは、ローデータ(1次データ)へのアクセス率が低いことです。IRが広がってきたといわれますが、ローデータにアクセスできれば探索的な分析ができます。このアクセス率を高めることが、今後の展開に必要なと感じました。

それにはどうしたらいいか。米国では、

学生データを活用・運用する法規や法規運用トレーニングがあり、これらと引き替えにデータにアクセスできる環境があります。日本では個人情報やセキュリティ関連の法律はあるものの、「この条件のもとでデータを活用できる」といったデータ活用に関する規程が不明瞭で、データを管理する環境も、担当者の信頼関係や曖昧な権限で運用されたり、人事異動で担当者が変わると取り扱いが変わったり、データを慎重に扱う環境が整っていません。「データは大学のもの」というコンセンサスが得られるよう、データの活用に注目したガイドラインを考えたところです。

「自分の大学のデータを  
他大学に見られるのは困る」

**山田(礼)** その点は、米国でもけっこう厳しいと思います。日本と違って、データは大学のものというコンセンサスはありませんが、データの扱いはかなりの慎重さを求められます。

例えば、日本では学校基本調査のローデータにアクセスできませんが、米国では、

NSF (National Science Foundation) : 米国立科学財団) や NCEES (National Center for Education Statistics : 全美教育統計センター) の中に同様のものがたくさんあります。それらの利用は可能ですが、非常に制限があります。登録した人だけではなく、登録されている大学をNSFやNCEESの担当者が訪れ、セキュリティがきちんと担保されているかどうかを審査した上でないと使えません。登録者以外の者がコンピュータに触れて操作できるかどうか



まで、チェックします。

制限が厳しい代わりに、データは大学のものであり、大学の改善に利用できるというコンセンサスができています。しかし日本では、それは個人情報だということ、ほとんど利用できない。このように、データに対する認識が日米でかなり違うという感じがします。

**山田(健)** 具体的にイメージしているローデータとは、全国学力・学習状況調査から個人名を除いたもの、といった感じでしょうか。

**相生** ローデータとは、個人名はないものの、学生番号が入った成績などのデータを指します。学生番号で関連付けができないと各種データ分析に支障をきたします。個人情報保護法上は、教育・研究活動において、個人データを扱うことができるはずですが、他大学などの話も聞くと、極めて日本的な慣習や組織の壁によって妨げがあると感じています。

**山田(健)** 組織を横断して全体像を見ようとすると、相当高いハードルがあります。

**山田(礼)** 以前、大学IRコンソーシアム

に加盟していたかどうか、説明にうかがった際も、最初の頃からそれが課題でした。「自分の大学のデータを他大学が見られるようになるのは困る」と、多くの方が気にされたことを思い出します。

### IRに関する人材育成のための研修やレファレンスの制作

**山田(健)** IRの問題について研究する場合は、学会以外には何があるでしょうか。今回は私大連が提言をまとめましたが、そういうものがあると具体的な議論ができるのではないかと思います。

**山本** 九州大学の小湊卓夫先生が代表の「大学評価コンソーシアム」では、IR担当者事例研究の場として「IR実務担当者連絡会」を年3回ほど開催し、その結果は情報誌「大学評価とIR」にも掲載しています。テーマは、調査設計、データマネジメント、分析・統計、BIツールなどのスキル系から、アセスメント、研究評価、学習経験分析などの活用系までさまざまです。これらの活動を基にIRの「共通知」も蓄積されてきましたので、各大学のIRオフィ

スが利用できる共通の分析枠組みの研究もしています。大学間で分析方法を共有することにより、IRオフィスの分析力を高めることができると思います。

### 相生

首都大学東京の松田岳士先生が創設された「関東地区IR研究会」という集まりで、2カ月に1回くらい研究会を開催し、各取組事例の発表や意見・情報交換をしています。その活動において、人材育成の課題の一つとして、指標の見方が分からないという問題が提起されました。例えばST比(学生数÷教員数)が分からない方もあったので、研究会のメンバーで『大学IRスタンダード指標集』を共同執筆しました。指標の計算方法や注意点をほかに、先ほど話題に出たデータのガバナンスのことも、松田先生がコラムでお書きになっています。この本は、若手職員が使えることを目標にしました。大学に入職して間もない、まだ事情が分からない方がレファレンスとして使えるよう、教学、研究、経営・財務のことを網羅しているのと、国公立大学と私立大学の違いについても記述しています。本学でも、この本を使って若手向けの研修

をしようとして現在企画をしています。

### 山田(健)

いいですね。

### 相生

データの活用方法を知らない方がいらっしゃるるので、地道な努力が必要だと思います。

本学では、「上智学院年鑑」という学内統計集を毎年作成していました。これには学生数や教職員数、財務データなどが大量に載っており、以前は冊子にして専任の職員に配っていました。それがずっと続いていましたが、数年前に冊子化をとりやめ、総務部門が取りまとめた単年度のデータをExcelファイルにして共有フォルダに置くだけ、という状況でした。ほとんど利用されていないし、取りまとめるほうからも「何のためにやっているのか分からない」という声が出たほどです。しかし、これは実に貴重なデータなので、10年分のデータを連結させた「ファクトブック」のプロトタイプを2013年に作成しました。

上智大学は国際化が進んでいるといわれますが、ファクトブックを基に国別の受け入れ留学生や協定校ごとの派遣学生数の推移などをまとめて国際部門に見せたところ、

「こんなことまで分かるのか」と驚かれました。このように、データの継承や活用ということをあまり考慮せず、単年度ベースでまとめるだけというケースが多い。教職員の場合、データを活用する土壌がまだ足りないという印象を持っています。

また、Tableauをどんどん活用しようと、各現場に端末を置き、やる気のある人には研修も行いましたが、必要性がないと使われなくなってしまうことがよくあります。可視化の方法や分析ソフトの使い方を教えなくても定着しないという課題は常に残ります。

**山田(健)** 経営層からのニーズに相生さんのお仕事が合致するというところもあるのではないのでしょうか。

**相生** そうですね。補助事業や競争的資金の申請などの際に、経年のデータが大量に必要になります。例えば派遣・受け入れ留学生数の経年推移を集計し、そのデータを利用する。就職支援の場でも、説明資料の材料として各種データを用意することがあります。何かあったら学内をあちこち聞き回るということは、よくあります。

### 学生が自分のデータを見て 行動を起こすようなIRができないか

**森** 今のIRは、どうしても教職員の方向だけを向いているイメージがあります。そこでわれわれは、学生自身が自分のデータを学部平均と比べてみるができるシステムを、試行的に開発しているところです。学生が自らの力を評価して、平均を下回っていることが分かったとき、「こうすればいいのではないか」というTipsを提示することによって、足りない部分をカバーするように自分で時間割を工夫することを期待しています。このように、自分に必要ない授業を受講するといった行動変容を促す、すなわちIRが学生に直接影響を与えることができないかと考えているところです。

これは、おそらくIRの王道ではないと思いますが、こうした試みがあってもいいのではないのでしょうか。PDCAのCなのかAなのかというと、関西大学では一体化して考えています。

**山田(健)** 今後の具体的な動きは、どんなことが挙げられますか。

**山田(礼)** 人材育成に関連して、研究IRをメインにしているURRは日本でも数多くいらっしやあって、専門市場がほぼ出上がっているのです。ところが、IR担当者に関してはまだそれがいい状態です。中教審の報告書では、専門職として「アイアラー」ということばが使われたりしていますが、市場としてはまだ存在していません。

日本高等教育学会ではIR担当の教職員をかなり養成しているので、特に若い人たちの専門市場ができればいいのではないかと切望しています。

先ほど話題になったように、職員は異動の問題があります。「職員がやっと育ったと思ったら、他の部署に異動してしまった」と多くの大学関係者がおっしゃいます。こうした課題は、日本の大学全体で考えるべきものだと思います。

**山田(健)** 教職員について、IRのデータをきちんと処理して見せていくという技能が不十分だし、一方でIRコンソーシアムのスペシャリストの養成も足りていないというところでしょうか。

**山田(礼)** スペシャリストの養成は決して容

易ではないでしょうね。本日ご出席の皆さんの大学はしっかりなさっていると思いますが、小規模な大学などはなかなか難しい。そういうところで誰がIRを担当するのかというのは、目の前にある大きな問題です。

### データとファクトに基づく組織文化を根付かせるためにIRを活用

**山田(健)** 私大連の「これまでのIR これからのIR——課題と提言」でも、アンケートでは約8割の大学が「IRが必要、もしくはやっていきたい」と答えているものの、そのほとんどはまだ担当者がいないなど、言葉だけが何となく一人歩きしている状況だと思います。最初の一步を踏み出すには、どうしたらいいでしょうか。

**相生** 『大学IRスタンダード指標集』を使った勉強会を考えています。そうやって、提案資料や説明資料を作る現場の教職員を地道に増やしていかないと、データとファクトに基づく組織文化は根付かないと考えています。

**森** 全体的に考えると、IRだけを促進するのではなく、内部質保証によってしか

りとポジショニングをしていく必要があります。そこで一番重要なのは教育目標なので、そのポリシーをしっかりと評価できるかどうかという説明が求められますが、評価するためにIRがあるのであって、IRが先ということではないでしょう。

私立大学には非常に豊かな教育の基盤があり、GPAだけで学生の学びを測れるのかという大きな問題があります。本学も、例えばピアサポートのような準正課のものや部活動のような正課外の学びの場が設定されています。内部質保証といったときに、「どの範疇で教育の質を保証していくのか」というブランドデザインから、しっかりと考えていかなければならないと思います。

数値だけが一人歩きしないよう、目標をきちんと立て、本学の教育の特徴としてPDC AのCとAの一体化を進めていく必要があるのではないかと。そのためには、UR Aのような教育の専門職員が重要になってくるし、UEA (University Education Administrator) のようなものがあってもいい。博士号を取ったからといって全員が研究者になる必要はなく、いわゆる中間の職

種もあるという「構成員の多様化」が求められるのかもしれませんが。

**山本** 森先生の実感は、現場職員からも同感です。IRが継続的な改善サイクルを支援するには、博士号や修士号あるいは履修証明などの体系化された教育を背景とした中間職の道筋があつてよいと思います。

一方、人事異動を前提にIRを初めて担当する場合の最初の一步として、単年度のデータ集を複数年の時系列データに変換するのは一つの方法です。教職員のデータ感度が上がると同時に、IR担当者にとつてもデータの変化を読み解く練習になります。

### 私立大学ならではの豊かな教育基盤を生かしたIRとは

**山田(健)** 今後、IRが日本の大学、特に私立大学をどのように変える可能性があるのでしょうか。

**山田(礼)** 森先生がおっしゃったように、私立大学はとても豊かなものを持っていると思います。私立大学では、正課・正課外が一体となった大きな活動によって学生を成長させる場が国公立大学以上に特徴とし

て機能しています。

そういう意味では、単に学修あるいは教育に関する数値だけではなく、その学生に関わるさまざまな要素を含んだデータを使って分析をする必要がある。このように、大学と学生からなる一つのエンティティ(統一体)としてそれができるのが、私立大学の特徴ではないかと思えます。職員もこういったことを理解しているので、連携しやすいのではないのでしょうか。

**相生** 教職員がデータの見方を覚えることは必要だし、大事だと思えます。しかし、経営的な視点で見ているのかどうかと疑問に思うことがたまにあります。少子化で大学を取り巻く環境がどんどん厳しくなっていく中で、データやエビデンスを見て適切に判断できるよう、いろいろな改善していく必要があると思えます。

**山田(健)** 相生さんは、何年くらい先の上智大学を考えていらつしやいますか。

**相生** 3年とか5年先を見て考えるようにしています。異業種の方と話しても、同じような感触を受けました。大学関係者はどうしても単年度や過去のデータで考える

傾向がありますが、やはり皆で未来を見て議論をすることが必要だと思えます。

**森** 一つは、反省も含めて、先ほど私学だからこそIRというお話をしましたが、教学だけで考えてしまうと、私学として大事な経営の部分と切り離されてしまうでしょう。やはり、経営IRもしっかりやらなければならぬ。教学と経営の両輪で回していかなければならないと、相生さんのお話をうかがって思いました。

別の側面では、IRがIRだけにどまってしまうことに対する大きな危機感を持っていますので、学生自身が自分のデータを活用できるような仕組みも考えていきたい。現状は学生の主体性をあまり尊重していない形なので、学生がIRデータを自分のためにどう活用するかというところへ、一歩踏み出したいと考えています。

**山田(健)** それは、ぜひ実現していただきたいですね。われわれ教員の側は受講してほしいと考える授業を「モデル履修カリキュラム」として押しつけがちですが、学生が主体的に動いて本当にいいカリキュラムを編成できるようにすればベストです。

**森** 既に取り組んでいるのは、「予想する」ということです。こういう成績で入った学生が、入学後にどのような伸びていくか、その可能性を示す。これが、学生にとっても大きい影響を与えます。未来を予測するような形でIRを利用すると、学生の行動変容につながるかと考えて、試行しています。

**山本** 森先生のおっしゃるとおり、学生の行動変容が起きるIRを期待したいところです。そのためにも、教職員のデータ感度も上げたいですね。教職員向けにデータ分析事例を紹介した『IRデータカタログ』には、「思わず教育改善に向けた議論がしたくなる、そんな議論の素材を提供します」というキャッチフレーズを掲げ、まずデータに触れること、そしてデータやエビデンスを基に議論し、判断する大切さを説明しました。今後は、IRがコミュニケーションツールとして、学内にさまざまな議論、教育研究の高度化であったり、大学運営の永続性であったりすると思えますが、議論の輪を広げ、学内を活性化していく、そんな存在になれたらいいと思います。

**山田(健)** ありがとうございます。