

## グループ討論・総合討論

### 1. グループ討論

#### 11：05－11：55 グループ作業

- ・データ収集に関するご自身の課題についてそれぞれ報告し、ガイドラインや他のメンバーの知見をもとに解決策を考えました。（各大学の実際の課題については掲載していない。）
- ・討論は、ファシリテーターを配置しましたが、活発な議論であったため、議論の流れを整理するような役割を主として担いました。

#### 11：55－12：25 全体討論・まとめ

- ・各班の討論内容を報告していただき、全体で共有しました。内容は以下に示すとおりです。

### 2. 総合討論

小湊：取りあえずそれぞれグループ分けが、事前に出していただいた課題をベースに似たような人たちを集めたと伺っていますので、多分話されている内容が場合によっては違いが出てきている可能性もあります。せっかくお集まりいただいたわけですから、データ収集をどうするのかっていうのが一番大きな統一テーマでありますけれども、それぞれのグループでどういう話が、特にどういうところで話が盛り上がり、またはみんなで共通課題が、こういうのがあった、っていうようなものがあればですね、そういうのを出していただけないかなと思います。ということでまずは各グループです、どういうことを議論されたのかっていうことを、簡単に構いませんのでご報告いただけないかなと思います。

#### ①評価受害

- ・部局間温度差（学務部など...）
- ・執行部データ認識低い
- ・データ収集継続性重要  
→聞き方

関：1 班ですが、実はこのグループは全員今年認証評価を実施した大学の人が集まって、それはメインの話ではなかったのですが、この中で出てきた課題というのは、どうしてもデータというものに学内では、温度差みたいなものがあるという話がやはり大きな議題の一つになりました。それとあとですね、もう少し発展したような話になっていくんですけども、一方でそういった集まったデータとかをいわゆる執行部があまり重要性を認識してくれないというような話っていうのが、データ収集とは関わらないのですが、そうした話も出てきたりもしました。それとあと認証評価もまたこのグループは今年受けたと言いましたけれど、6年とか7年後に何だかんだの形で受けるはずだと。そうするとき、そうしたデータの収集を継続する必要があるだろう。次回受けるときにあらためて収集するのは、また同じことの繰り返しになってしまう、ということが（起こってしまう）。もしかしたらその過程で、そういったもの（根拠データ）を集めていく過程で、例えばデータ収集

上の問題であったりとかというものも明らかにしながらとか、あるいはそのデータ収集の依頼の仕方が悪かったからうまく集まらなかったという側面も実際には出てきているので、そういったのをどういうふうにして工夫するかとか、あるいは集まったデータをどう分析するかということも合わせて検討しながらやっていくことが大事なのではないか、というような話をしてきました。

**小湊**：ありがとうございました。少し質問していいですか。認証評価を受けられたグループということですが、そうすると認証評価団体はそれぞれ違うんですか。

**関**：いや全員国立なので。

**小湊**：じゃ、話が通じやすい。そうすると多分何人かの方が気になっている項目の一つと思うんですけど、質保証に関係するデータだとか、学習成果に関するデータの収集は今回相当大変だったのではないかって思うんですけど、その辺の話はありますか？

**関**：特にそういう話は、その基準についてという話は出なかったんですけど、ただある大学だといわゆる学務部とかが、そういうデータ持ってるんだけど、そういったところは非協力的だとかですね、そういう話は出てきたりもしたんですが。あるいはいわゆる学務部に相当するところは、（データを）持ってるっていうか関心があるって言ったほうが正確なのかもしれないのですが、いわゆる教養教育、共通教育の部分だけで、学部とかになると、それぞれに任せちゃっているから、結局データの精度じゃないですけど、そういったのが非常にバラバラであったり、解釈っていうんですか、そのデータの定義の解釈みたいなもの、そのものがもうバラバラだっていう問題もあったりしたっていうような話もありました。

**小湊**：今挙げた課題についてこういうふうにやったらいいんじゃないか、みたいな話はできましたか。

**関**：実は私のほうで、最後に出てきた今後も毎年継続していくということが大事なのではないか、その中で聞き方だったりそういったものをいろいろと直していくということが、実際には今一つ、今からやるべきような改善策の一つにはなっていくのかなっていうような話を（しました）。だから実際に今回こういったところで失敗したっていうようなことをもう一回おさらいしておいてそれを業務につぶしていくような形で、それを1年、また次の年って感じで繰り返していくことによって、このデータ収集の精度なりそういったものを上げていくことができるのではないかと、ということです。

## ②データカタログ（目録）作成

- ・どこまで広げるか対象  
データベースがない前提。集める手段
  - ・関連部署と打ち合わせ
  - ・担当者が変わると精度が一定にならないことがある
  - ・データ収集部署散在  
→レベルが異なるものを統合するのは困難
  - ・設計が重要
  - ・職員データを持っている
- ⇔教員動き見えづらい

大野：2班ですけれども、結構いろんな話を雑多にして、ほとんどまとまってないんですけども。

小湊：全然構いません。特に盛り上がった話題で構いません。

大野：特に、データカタログの話を中心にやったっていうのがあります。データカタログを今ここにおられるメンバーの所でもある程度作り始めていて、ただそのデータカタログについても、対象となるカタログ、どこまで広げるのか、どこかの深さまでをカタログとするのかっていうのがやっぱり大きいところかなと。データカタログは、現状データベースがないから、まずデータカタログから始めようっていう話になって、日本でも全学統合データベースみたいなのがあればそういったところからデータを収集してきてIRもしくは評価部門の作業はできるんですけども、まずそこがないので、じゃデータを集める手段としてカタログを作りましょうと。ただカタログを作っても、カタログはある程度そのすり合わせ作業、範囲と深さの定義はできるんでしょうけども、実際の業務フローに落とし込むときには、多分そこが一番大変なんだろうと。担当部署と打ち合わせをして、地道なこのすり合わせ作業をしながら、じゃこの部署はいつデータを出す、このデータはこういうふうな形で、っていうのを多分関連する全部署に打ち合わせをしなければいけないと。そういった打ち合わせを終わって完成したデータカタログだったとしても、じゃあそれが本当に運用が回って出てきたデータが信頼できるデータっていうのは、またそれは別ものだと。というのは、定義は決まって認識は共有したんだけど、担当者が変わったらまた元に戻ってしまうとかですね、そういったデータの信頼性をどういうふうにチェックするかっていうところを、例えばダブルチェック体制としてIRでしながら現場でもしてっていうように少しオーバーラップした機関がないと、なかなかデータの精度っていうのが一定のレベルに達していかないのかなっていうのが一つありました。データカタログ以外にも、要はIRの機能が分散していると。今国立大学とかはバラバラにやっているんですけども、どこもそんなに特化してなければ、ある程度カタログで集約したらデータがそろうかもしれないんですけども、ある部署が特化して分析機能がすごく突出して能力が高かったら、他の所とレベルが違うやつと統合するときには、なかなかうまくレベルが違うものを合わせ

ようとするのは難しいので、そういったときにはどういうふうに統合すればいいんだろうって話でさっき終わったんです。そういったところと、あとはデータカタログを作ったデータを作った、それらの定義はそろえても、作ったものが今度は定義が無かったり、上の執行部にどう活用するかっていうところを踏まえて、ある程度考えないとまずいかなと。罵田さんの説明にあったように、要は設計の部分がある程度活用まで意識しながら収集・分析っていうのをしないとまずいかなっていうのは、僕のほうで話はさせていただいた。ただ、最初に設計自体が全部完璧にできるわけではないので、収集・分析したくらいからもう一回その活用の設計とか設計の広がり方っていうのを少し見直していかないといけないのかな、設計も本当に広さと深さっていうのを少し考えないと難しいのかなと、というようなところですね。あとは、データを持っているのは職員さんのところなので、職員の方の業務とか、ちょっと話が逸れるのですが、業務の棚卸しみたいなのも踏まえて、業務自体を少し見つつデータ整理っていうのをしないとなかなか。IR室に専任教員が付いたといっても、教員が関わるのは見えない事務組織、逆に職員の方から見たら教員の動きがよく分からないっていうのがあり、その辺りも少し意識しながらデータカタログっていうのを整理しなければいけないのかなと。基本は、事務組織が持っているデータを中心にやっていくんでしょうけど、っていうような話をずうっとバラバラとしていたんで、まとめてない。

小湊：ありがとうございます。ちなみにここでいうデータカタログっていうのは、目録プラス実際の中身のあるデータも含めて。どこまでお考えなんですか。データの所在だけではないんでしょ。

大野：所在だけでも良くて、まあ目録みたいな話もあったり。

小湊：そういうレベルでいいってということですか。分かりました。ありがとうございます。

### ③データ可視化する試み

- ・ 扱う人の能力。高度なもの～単純設計  
職員ベースであれば、リテラシーが高く  
ない教員とどう関わるか
- ・ 執行部の反応・関心からデータ精度高め  
る重要性

難波：皆さんの日頃の業務の中で感じているところを中心に話をさせていただきました。やっている仕事そのものに関しては、皆さん共通的なところが多いのかなと、分析したデータを可視化するような試みやファクトブック、ファクトシートというものを作成するという仕事をされているところが共通点として確認されました。あとそういったデータを扱う人の能力は、統計学に長けた先生がたが居る所もあるでしょうが、必ずしも職員ベースでやるとなかなか統計学をおさめてきたという人ばかりではないので、データに対するそういうリテラシーそのものがあまり高くない。やはりそういうときにアカデミア、先生がたとどういうに連携して仕事をするかというのが話の中で盛り上がりました。あとはうまく

いったよ、というような事例報告もいただいていますけども、やはり数字を見ることによって執行部の人が関心を持って、例えばデータを見て、「何だこれ」って言う反応があったとします。このようなりアクションがあるっていうことは執行部もデータに対して関心を持っているっていうことですので、もっとやっぱりそこで精度を高めるという努力を逆に職員のほうはすればいいわけで、そういった関心を持ってIRっていうものの重要性というものを理解していってもらえるような形で今後も活動していければいいのではないかという話もありました。

小湊：その扱う人の能力っていう話ですけども、ここについては多分高度なところから単純に集計できるものもいろいろと幅が広いと思うんですね。そこに関しては大体こういうのがあればいいよね、っていうような話と違ってどうなんですか。その能力の中身について。

難波：取りあえず集めることが先だと思うので、分析にかけるときに、さっきも畠田先生の話じゃないですけども、誰かと仲良しにしておかないと、と思うんですけども、なかなか職員目線で「こういうデータを作ってみました」と言っても統計的に見ると、根拠がないなど、いろいろなことを言われたりします。私も経験があるんですけども、そういうところが先生と知恵を出し合いながらやるっていう、そういう仕組みを大切にしたいなと思います。

#### ④データベース必要有無—地味

- ・執行部の期待
- ・手持ちのデータを可視化する（徐々に、定番のもの、できるところから）
- ・データ「備考欄」を設けて、次回からフォーマット整える。（就職、自由推薦...）  
→現場の使いやすさ
- ・学内走り回る、教えてもらう、現場と状況共有
- ・教員・職員、どちらを配置するか。  
→目的に応じて、人間関係

畠田：4班ですけども、データベースが要るか要らないかみたいところから話が始まりました。やはりですね、どこから始めればいいのかってところがなかなか難しいです。IR オフィスを立ち上げるには、IR 活動をやって行かなくてはならないわけですが、そこで上の方が非常に期待するわけですね。大学執行部のほうはIR 作ってるんだから、バンバン改善できるだろうみたいな感じで思うわけで、否が応でもその期待に応えつつ、何かいろいろやっとなきゃいけないわけです。データベースは本当は作ったほうがいいんだろうと思うんですけど、データベース構築自体は意外と地味な作業ですし、次に何を？ということになってしまうこともあります。まずはやっぱり徐々に広げていく、要するに学内でもIR オフィスを使って何をしたいか誰もよく分かってないことも多いので、やっぱりまずは手持ちのデータを可視化するとか、そういうところから広げていって、徐々にIR 活動を展開

していくのかと。どういうことかって言うと、必要のないデータを集めてもしょうがないわけですね。なのでやっていくに従ってだんだんこれを定番的に集めましょう、これは別にいいですねって話になってくるわけですから、その定番化されるデータの収集をきちんとやって、定番のレポートの提供先をきちんと作って、その辺のところが必要なのかな、と思います。だからできる範囲からどのように始めていくのか、ということになるわけです。この辺で成功事例、失敗事例について、みなさんのお話を伺っていくと、データを集めるのにどうしたらいいのか、という話になります。データをください、と云ってもなかなかもらえないわけですから、例えば九工大さんの工夫は備考欄を活用するわけですね。要するに最初からカチカチのデータを集めるんじゃなくて、備考欄を活用して少し遊びのあるデータフォーマットにしておくわけです。つまり、何かイレギュラーなことがあったら備考欄に書いてください、とするわけです。そのような形で集め始めれば、だんだんと学内のデータがどのような「イレギュラーさ」を持っているのかってのが分かってくるので、次からはフォーマットをその状況にフィットした形に作っていくことができるわけです。だからフォーマットを作るときに「最初俺たちはこう思う」というふうに IR オフィスで思うじゃなくて、状況をだんだん探りながら、現場の人と作っていくような感じにしていけばよろしいのかと思います。現場の人が入れやすいデータじゃないと、なかなか機能しませんよね。そういうところを工夫されてるな、ってお話がありました。

**小湊**：備考欄のイメージがまだごめんなさい、僕のほうがまだうまくつかめてないのかもしれない。もう少し説明してください。

**山本（九工大）**：例えば、現在入試の分析をしています。最終的にどこに就職したかというデータも分析対象としております。例年収集されているデータからは、企業に推薦制度を活用して採用されたかどうか分かります。しかし九工大の場合、推薦制度には主に事前推薦として教授推薦が、後付け推薦として学科推薦がありますが、入手したデータではこの別が分かりませんでした。分析ではこれらを区別する必要があることから、フォーマットを IR 室が作成し、これに関するデータを提供して貰うようにしましたが、円滑には集まりませんでした。必ずしも事前推薦と後付け推薦に区別できなかったためです。そこで備考欄を設け、区別できない理由を書いて貰うことにしました。これにより推薦制度の細かい事情を知ることができただけでなく、データを円滑に収集することができました。今後も備考欄を活用することで、提供して貰いやすいフォーマットを作ることができる、と感じております。

**鳶田**：何事もこちらから決めてかかって何かやるんじゃなくて現場の人と作っていくってところが非常に重要だったってところがありますし、関西国際大学さんでは他の業種から IR 担当の人になられたとのことでした。そうすると最初、学内で顔が売れてない。なのでどうしたかという学内のいろんな部署を丹念に回って、分からないことがあったらみんなに教えてもらったとのことでした。上から目線や単に教えてくれ、というわけではなく、「自分はここに解釈するんだけどこれでいいのか？」という形で持っていくと現場の人「ここはこういうふうに解釈すればいいんだよ」というように現場の知見を活かして教えてもらえたとのことでした。だからやっぱり独りよがりデータを集めて一人悦に居るわけじゃなく、現場の人のところに持って行ってフィードバックして、何が起きている

のか、ということ現場の方と共有しながら状況を把握していくっていうようなことをやられているんですね。すごくいいやり方をしているなっていう風に思いました。長崎国際大学さんはこれから IR オフィスを作られるとのことでした。教員、職員どっち採ったらいいか、そこが悩みとのことでした。1 名の増員をせっかく認めてもらったので、大学として IR オフィスを使って何がやりたいのかっていうことを明らかにしないと、教員と職員はそれぞれ持つ知識・スキルが違いますので。ただ、教員だろうと職員だろうとやっぱり人間的にちゃんとして、人としてちゃんとした人をとるのが一番いいんじゃないのかみたいな話になったところではございます。いつもよく出てくる話ですが、データをもってきてとかデータをフィードバックする、というのは、結局人間関係なのでそのところをきちんとできる方がよいだろう、と。そうなるやっぱり人として研鑽を積まないとなかなか IR 担当者としては成長できないのかな、というのが改めて分かった次第でございます。

小湊：なかなかそういう自己啓発的な視線というのは、ここでは踏み込みにくいですね。はい、よく分かりました。

#### ⑤ IR 経験、室勤務

- ・「何のデータをどう集めるか」
- ・入学前－中－出  
入試区分等、成績、退学者  
在学生管理、GPA  
→機能をどう置くか。学長の下？
- ・データの定義－問題になっていないところ有り。規模の大きなところは必要。

小湊：実はこの班は他の班とは違うかもしれません。と言うのも基本 IR 的な活動は皆さんされている。もう既に実績のある方で、実際に室に勤めておられる方が大半ということで、話の焦点はどう集めるかってことは確かに全体的にあったんですけども、何のデータをどう集めるかっていう具体的な話をしました。もう少し言うと焦点はどちらかという、キーワードとしては日本で最近よく聞くような教学 IR ですが、ただ教学 IR っていうとよく分からないので、要するに大学に入ってくる前、入ってきてからあとの成績、そして出ていくところも含めて教学のマネジメント全体に関わるようなデータを、特にどういう項目を集めているのかといったところで話題が盛り上がりました。一般的には入試のデータですね、入試区分だとか入試のデータというものがその後の学生の成績と結びつくのかつかないのか、また退学者のデータですよね。そういったもの、GPA も含めてそういったデータをどういうふうに結びつけて考えていくのかということが話題の中心だったように思います。ただ一部アメリカではエンロールメント・マネジメントという言葉も使われますけれども、在学生の管理をどうするのかということに関しては、そういう機能をどういう形に大学の中で設置していけばいいのかっていうことですよ。それを例えば学長

や副学長といったような形で、その下にぶら下がるような形で設置するのか、でもそう  
は言っても学内にはさまざまなデータがいろんな部署に散在しているので、データの収集  
を考えたときに他のやり方があるのかということについても少し話が出ていたと理解して  
います。もう一つ最後のほうで話題になったのは幾つかの班で出ていたと思いますが、や  
っぱりデータの定義ということですね。大学によっては実はうちのグループの中でも割と  
規模の小さな大学に関してはデータ定義はそもそも問題になっていませんというところも  
ありますが、キャンパスが複数あったり学部数が多いところになってくると、実はここが  
深刻な問題になってきて、集めたはいいけれどもデータのマージンがなかなかしにくいと。  
そういったときにどういう形でデータを集めるのか、またはデータを集めたものを格納す  
るような統合的なデータベースがあったほうがいいのか、なくてもいいのか、というよ  
うなことも含めて議論になったということです。大体そういうところかなと思いますが、補  
足はありますか。司会しながらなので一部抜けてるかもしれませんが、よろしいですか。  
大体そういうところですね。



## ○ 総括（小湊）

そうしますと時間があまりないんですけども、そもそもグループの分け方がですね、それぞれのテーマで分けられているので、共通した関連づけて話ができるというところはあまりないような気がしますけれども、司会の権限でちょっと強引に話を進めたいと思っているんですが、さっき出てきたように文科省をはじめ、私学は私学です、IR 室の設置っていうのが結構強くこの1年くらいで求められるようになった。そのことによって補助金獲得っていうこともあるんでしょうけれども、多くの大学です、こう言うのはなんです、無理やり IR 室みたいのが作られ始めてきている。でも私も何人かの方から話を伺ってますけれども、作ったのはいいけど何やっていいのかがよく分からないってわけですよ。データ収集ってそもそもさっきも2班のところでも話が、詳細が出てましたが、ある目的があってその目的のためにデータを収集しなすと整合性がとれないと思うんですけども、室を作るというのも多分同じことで、室を作ったからには本来、室規定っていうのが普通作られるわけで、その規定の中にこの室はそもそもこういうことをやる室ですということをあらかじめ設計してから室っていうのが普通作られると思うんですが、どうもそこの順番が逆転してるかしてないかよく分からないところもあります、曖昧になっているような気がする。そういった中で現場の問題としては、何らかのデータを集めて、何らかの分析をして、何らかの結果を出さなきゃいけない、この何らかという非常にわけの分からない状況に置かれている中で、じゃ何から始めていけばいいのかっていうことが非常に大きな問題になっているんだろうなという気がします。ただちょっとふり返ってみると幾つかの班で出てきましたが、既にいろんな委員会や幾つかの部署でデータって実は集めて場合によっては分析されてまとめられたりするわけですよ。だとすると全学的に見たときにそういったものをどういうふうに組織化していくのか、目に見える形にしていくのか、あと重複がないように組織をきちんと分けていくのか、というのは一つやらなきゃいけない仕事なのかな、ということ思いながら実はきょうの皆さんのグループの話を伺っていた次第でした。そういった意味では、そういう観点に立てばですね、既に2班なんかではデータカタログっていう言葉が出てきてはいたけど、いろんな部署でデータを実は既に集められているわけですね。ただ問題は設計といったときに何のためにそのデータを活用、使おうとしているのかっていうその部分です。多分それがいろんな部署によってまちまちなだろうと。まちまちでやっててうまくいっている部分には全然構わないんですけども、それを全学的に何らかの形にまとめなきゃいけないとなれば、それは何のためにそれをやらなきゃいけないんですかということをもう一度問い直さなければいけないのかなという気が、個人的には気になったところでした。まとめにはなかなかないですけども、今回はですねデータ収集ということで皆さんのお手元にはある方も持っておられる方も居ますかね。Web 上にもありますけれども、大学評価担当者集会でここ4年くらいずっといろんなテーマで第一分科会では議論してまいりましたが、今まで2回くらい議論した中身の一つとしてこのデータ収集っていうものを使ってきたんですね。ここにそのガイドラインという形でまとめたものがありますので、ぜひ皆さんこれを手にとられてですね、もう一度それぞれの班から出てきた細かい内容も含めながら何のためにどういうデータをどういう形で収集していくのか、場合によってはどういうふうにまとめ上げていくのかということを考える手がかりにいただければと思った次第です。大体そんなところですかね。皆さんのほうからこれはぜひ今のうちに聞いておきたい、ということがあればお受けしますがいかがでしょうか。よろしいでしょうか。はい、それ

では時間になりましたので、全体をまとめるような討論っていうのはちょっと難しいなと思って、各グループの意見を伺うということだけになってしまいましたが、これで後半部分おしまいにしたいと思います。どうもご協力ありがとうございました。