

質疑応答

進行：小湊 卓夫

(九州大学 基幹教育院)

1. 「大学評価と Institutional Effectiveness－IR の役割をめぐって－」に関して

問 1－1：エモリー大学では、IR は情報提供のみならず、コンサルテーションも実施しているとのことだが、誰にコンサルティングをするのか。（一部編集者補足）

小湊：コンサルティングって確かに説明したんですが、誰にコンサルティングするのかと書かれています。この文脈でいうと、ちょっと私が答えようと思います。確かエモリーの話だっと思います。この話は。違いますかね。ですね。これは IR オフィスの担当者が、先ほどの一般的な言葉で言うと、プログラムレビューを各学部で課してるわけですね。それはオフィスが独自に課してるのではなく、州からもそれが求められているし、なおかつ SACS というア krediteーション団体から強く求められているので、やらなきゃいけないわけです。南部諸州の大学はですね。そうすると、特にエモリー大学は研究大学で、日本でいうところの学部の自治が相当に強い大学なものですから、こういうやり方でこういうふうな手順でやりましょうということを最初から最後まで指導してやれる状態ではないと。だとするならば、じゃあ、エモリーの IR オフィスは何考えたかっていうと、フォーマットだけを作った。プログラムレビューのフォーマットを使って、じゃあ、これに合わせて皆さんの判断でレビューをしてくださいという依頼をしてるわけです。そうすると、依頼を受けた学部側からすると、書かれてる項目、言葉の意味は分かるんだけど、じゃあ、実際それ、どうやればいいんですかと。具体的に例えば、ラーニングアウトカムズを書けって言うけど、そもそもラーニングアウトカムズってどういうふうに表現すればいいんですかっていうような話になってくるわけですね、実際にやりだすと。そこに対して、じゃあ、こういうふうに書いたらどうでしょうかとか、例えばこういうものを測りたいんだしたら、こういう指標もありますよねっていうような形でのコンサルティングをやるということですね。要するに自己評価書を書くために必要な助言をするというイメージで捉えてもらえればと思います。

問 1－2：Output 指標と Outcome 指標のわかりやすい区分があれば教えてください。目標の設定の仕方によって、Output になったり Outcome になったりするのでしょうか。（立命館大学 増田至）

佐藤：これ皆さん論者によってばらばらなのかもしれませんが、アウトプットっていうのはあくまでも出てきたものそのもの。卒業率が何パーセント、リテンションレートが何パーセン

ト。僕の感覚で言うと、アウトカムっていうのはそこにある一定の価値観というか、評価が付加される。例えば、あらかじめ卒業率を90パーセントにしといて、それを超えたか超えてないのかっていうのは一つのアウトカムになり得るということ。だから、同じデータでも、見せ方によってアウトプットになるし、アウトカムになるのかもしれないっていうのは、多分そういうところに関係するのかなと思います。アウトカムになると、もうちょっとナラティブなものも入る可能性もあるだろうし。ナラティブっていうか、何ていうんですかね、文章化されるような、例えばポートフォリオを使うとかそういったようなところも入ってくる。けれども、アウトプットってあくまでも出てきてる状態そのものなので、製品の状態そのものなので、それが本当にいいものかどうかを判断するためにもう一個何か仕掛けが必要で、それがアウトカムになるのかなっていうのが僕のイメージです。

今回、スライド9に書いていることを見ていただくと、連邦政府が求めている滞留率とか、もしくは卒業率というのは、何パーセントですかっていうことを見せるアウトプット。ただ、なぜ卒業率をその大学にとって大事だと思って設定するんですかというところも述べなきゃいけないわけです。

単に僕のイメージはそれなんですけど、それでいいですか。

小湊：多分、人によって捉え方が若干ぶれがあるのかもしれませんがね。基本、僕もそうだと思うっていて、アウトプット指標っていうのは大学の活動の結果、直接頭れて出てくるものがアウトプット。だから、卒業生の数だとか、その応用編としては卒業率も出てきますし、あと研究者の活動でいけば、論文、1年間に何本書いたかとか、そういうのは全部アウトプット指標ですね。ところが、アウトカムってなると、これどちらかという目標に依拠する指標だと思っていて、要するに当然教育プログラムがある上では、どういう人材を育成するかっていう目標が普通はあるはずですから、その人材像に基づいてそこをどう測っていくのかっていうのがアウトカム指標に非常につながってくる。そうなってくると、例えば授業ではなくて、そのプログラム全体の人材像を例えばルーブリックみたいな形で示したとすると、最終的にはこういうリーダーシップが取れるこういう人材が欲しいと。だけど、そこに行くには非常に遠いから、その一歩手前のこういうことができるようになるといいだとか、こういう活動ができるようになるといいみたいなのを例えば、体系的に整理したものが仮にあったとすると、それは一つのアウトカム指標になるんだろうと僕なんかは思ってるんですね。

だから、基本的にはアウトカムっていうのは、その活動の結果直接出てくるものではなくて、本来その活動を何のためにやっていたのかっていうのがまずあって、その目標を測るのは非常に難しいんだけど、そこに関わるものがアウトカム指標。特に今の日本の文脈だと、その色彩が強いのかなと思っています。ただ、ここはやっぱり人によって若干使い方にぶれがあるので、そういう説明が本当に全てを表現し切れているかどうかは、ちょっと自信はありません。

問1-2：IRとIEの違いと関係性を理解できてよかった。IEにはそれなりのレベルが求められるように思う。日本で、IRにはIEに対する期待も含まれているように思えるが、もしそうだとしたら我々はどうすれば良いのだろうか。

小湊：これが分かれば、明快に答えられれば、誰も苦勞はしないかなと思いつつも、でも大事な話ですよ。佐藤さんからなんかありますか。

佐藤：これ、前、コンソーシアムのメンバーの方々とお話をしたときにそうだなと思ったんですけど、IRに必要な能力って言ったときに、テレンジーニによる三つの能力の議論があるんですが、一つはテクニカルな単純な知識と技術があって、その次にイシュー、大学が抱えている大きな課題を基にそのデータを読み取る力。最後に高等教育全体の流れを汲んだ中で自分たちの仕事を見極める力があります。で、今回行って感じたことは、IEっていうのはやっぱり1個レベルが高いっていうのは、おっしゃるとおりだと思います。ただ日本の場合、人事異動を通して、IRに来るわけですよ。アメリカは基本的に人事異動はないわけですよ。どういうことかっていうと、例えばその大学が抱えているコンテキストの情報っていうのは、日本の場合、IRに初めて来ても、既に知ってる状態でIRを始めることが多いと思います。だから、その状態からIRを始めるっていうことは、本来基本的な知識があって、コンテキストを理解した知識があって、高等教育全体の流れの知識があるっていう階層の中で、日本の人たちっていうのは真ん中の所からスタートする状況になるんですよ。でも、アメリカの場合、順番にステップアップするので、IEがレベルが1個上っていうふうな簡単な構図が分かるんですけど、日本の場合、そこが非常に複雑になるところなのかなっていうのを感じたところですよ。だから、IEに対する期待も含まれているのは確かにそのとおりだし、実際、できるんだと思います、日本の職員の方々。むしろ、コンテキストを駆使する方が得意なんだと思います。コンテキストに非常に精通されているので、そういったものを使って何とかするという点で、確かにそこは期待されている。逆に基本的に技術的なところはどうかかっていうのが、議論としてもあるのだと思います。アメリカのIR職の位置付けのところでも関わる議論だとは思いますが、IRで1回入ったらずっとIRのままで、その後コンテキストを覚えていくというのが、アメリカのIRで、日本の場合にはコンテキストを知った人がIRに来るので、本当に事情が変わる。個人的に感じたところですよ。

小湊：僕はちょっと違う観点からコメントしたいと思ってるんですけど、南部諸州の場合は、多分、一番IEに関しては取り組みが進んでるっていう言い方はちょっと語弊がありますが、随分時間かけてやっていると。先ほどミネソタの大学などの北中部は、まずいいかげん、本当まだしっかりやっていないと個人的に思います。やっぱりスタンダードを見ると、その要求水準が全然違うんですね。だから、あれによって大学に何が要求されているのかがすごく北はぼんやりしてるけど、南は結構明確だった。例えばスライドの一番最後ですね、私たちの。この36ページの所にSACSの影響が大きい3.3.1.1から3.3.1.3っていう所で、実はこの領域についてきちっとレビューしなさいっていうのが求められてるんですね。だから、はっきりそうやって求められているから、各大学ではそのためのレビューの体制を

整えて、フォーマットを整えて、実際実施しなきゃいけないと。しっかり理解できるんですが、じゃあ、翻って日本はどうかというと、今私のパソコンには機構の認証評価の大学基準があるんですけども、質保証システムに関連する、教育の内部質保証システムというところだと思うんですね。ところが、ここには何て書かれているかっていうと、基本的な観点のところ、関わり合いがあるのはたった一つなんです。教育の取り組み状況は、「大学の教育を通じて、学生が身に付けた学習成果について自己点検評価し、教育の質を保証するとともに教育の質の改善向上を図るための体制が整備され、機能しているか」。全体を聞いていて、その全体を整えるためにどこに着目しながら組み立てていけばいいのかっていうのが、実はこの文章の中ではさっぱり分からない。だから、全部大学に任されているので、みんな何やっていいのっていうふうにして右往左往するわけです。だから、こういう違いは結構大きいのかなという気はします。

そういった意味では、各大学で考えたときには、つい最近までは三つのポリシー作ってうんぬんかんぬんってよくやってきましたよね。じゃあ、あれ何のために作ってんのかって考えると、要は質保証するための一つの仕掛けだと僕は思っています。だとしたら、アドミッションポリシーがどう機能しているかっていうのは、日本の中で検証するのはすごく難しいので、入試がそれに沿ってないことが多いですからまあ置いておくとしても、それ以外の二つのポリシーだとか、また教育の目標、または人材像みたいなものに照らして、実際にそこの学部や学科を出た卒業生たちが大学が求めているものをちゃんと身に付けて出ていってるのかどうかっていうのを、各大学で工夫する取り組みからしか始まらないんだろうと。ただ日本の大学の場合は、そっちのほうに思考も活動もなかなか行かず、外から求められて形式的に 3 ポリシーは作文して出す。で、なんかアセスメントやれって言ったら、取りあえず授業アンケートやりました、卒業生調査やりましたっていうところで全部終わってしまって、一番肝心の自分たちが目標に掲げたものに対して、どこまで自分たちが到達しているのか、近づいているのかっていうことの検証をなかなかできていないのかもしれない。だとしたら、そこからまず始めることが大事なのかなというふうにとちょっと今回調査やって思った次第です。これは僕のコメントというか感想です。

問 1-3 : 米国の大学の特性からすると、日本でミッションとする部分のいくつかは不要ではないだろうか。もしそうだとすると、日本では米国と異なる基準が必要なのか。それらの例は国内ではすでに見られるのか。(岡山県立大学・田内)

田内 : ミッションがだいぶ違うだろうと思われまます。日本で現在学士力とか社会人基礎力とか言っって(重要視している)るような話は、向こうではやっぱり主要な部分じゃないのではという気がするんですね。そういうところをわれわれは受け止めて、PDCA なんかも作ってらるわけで、そうするとだいぶ方向、指標によって違ってくるんじゃないかと。

小湊 : 同じ IR でもということですか。

田内 : ええ。

佐藤 : ちょっと話がずれるかもしれませんが、例えば、おっしゃった学士力とか社会人基礎

力みたいなのが、日本で最近求められるようになってる背景の一つとして、サックスに行ったときにちょっと話に出たんですけど、コンピテンシーっていう考え方なんですよね。何々できる力みたいな。サックスでインタビューをした際に、アメリカは、これからコンピテンシーベースを進めていくことになると言っていました。これから、アメリカはどちらかっていうと、まだやっぱりコースワークが中心、基本の概念だと思います。なので、おっしゃるように何たら力を付けますっていうのはミッションにはない。コースできっちり教えるというものなので、IR も機能しやすいっていうのが多分あると思うんですよね。何たら力っていう非常に測定しづらいものをわれわれが目指しているが故に、指標も分からなくなるというのは、多分おっしゃるところなんだと思います。サックスの人たちが言ったのは、今後、コンピテンシーベースが入ってくると、それに今度評価としてどう対応するのかというのは、非常に悩むところだということでした。おっしゃるようにミッションの違いっていうのは、そういうところに出てくるのかなと感じました。

小湊：よろしいですか。

田内：はい。

佐藤：小湊先生からは？

小湊：IR 自体をどう定義するかの問題だと思うんですけど、最低限、学内の特に教育面が中心になるかもしれませんが、さまざまな活動の状況を把握するためのデータがある程度まとめて、それをいろんな所に出していくという機能それ自体ですよね、基本は。ただそれが何にどう使われるのかっていうのは、データの受け手側の問題もやっぱりあって、例えば執行部が何を求めるか、特に経営的な側面でいけば、本日の報告であったようにベミジのようなコストの話、お金の話がもうギリギリされると。それが現場レベルになってくると、そういうコスト面よりももう少し質の面の話が重視されるので、教授会だとか教員なんかの間の話では、どうすればより効果的に教えられるのかっていう話にどうしてもなっていくわけですよね。ですから、それに対して、どういうデータを出すかということが IR の一つの大きな役割だと考えると、そこだけで見ると日本とアメリカはそんなに違わない可能性が高いんだろうと思います。ただ、今話があったように、じゃあ大学教育に対して何が求められてるのかっていう大きな広い文脈で考えると、どういう指標を考えるのかとか、どういうデータを出していけばいいのかっていう、個々の中身に関しては当然違いが出てきて当たり前だろうなというふうには、一般論としてやっぱり思います。

ただ、日本が今苦しんでる一つは、さっきも言ったように何々力っていうのは、一体どういう指標で測るのかっていうところがなかなか定まらないですよね。そこに対して何か動きがあるかという、なかなか見ても見えないところがあるので、やっぱり個々の大学で考えるには限界があって、厳しい状況があるのかな。そこに対して、じゃあ IR を機能させようと思って作ったはいいけど、果たしてデータ出せるかっていうと、そもそも出せないわけですから、機能しない可能性のほうがやっぱり高いと思うんですよね。だとすると、それに代わるような代替的な指標、またはそこに至るまでの間に恐らくここをクリアしないとこの力は身に付かないよねっていう、なんか順次性みたいなものを考えて、そこに近づくためにまず第 1 段はここをクリアしましょう、第 2 段目はここをクリアしましょうみたいな考え方も整理されるとするならば、その段階に一つ一つに対して指標を設

定していくってことも可能かもしれないので、そこは多分、今後の各大学の取り組み次第なんだろうなという気は個人的にはちょっとしたりもします。そういった意味で、プラスの部分がそういうところなのかなという漠然としたイメージはちょっと持ちました。

問1-4：“多様なミッション→それに対応した多様なプロセス→出てくる多様な結果”という流れを考えると、相当複雑なシステムのようにも思えるが、例えば学部特性ごとにモデルを考えていく必要があるのだろうか。（岡山県立大学・田内）

田内：二つ目のお話であったように、大学がレベルによってプライオリティーが分かれていて、それでミッションもだいぶ違うのじゃないのかというふうに思うんですけど、そういったところの違いがあると、日本でもいろいろな立場の違う大学の中でIRの導入にどのような可能性があるのかというような、それも含めて、ちょっとお伺いしたいと思います。

佐藤：IRの体制のお話ですかね。IRの体制とか仕組みが大学の種類によって、やっぱりいろいろ違いがあつてということですかね。

田内：そうですね。やっぱりミッションをブレイクダウンしていくときに非常に提言的な部分とコンサルタント的な部分とがあるだろうと。特に日本の場合は、アメリカの提言的な部分ということについては、実はのんきな教育をやっている、入学した人はみんな出ていくっていう中で、あんまりドラスチックに利いてこないんじゃないかっていう気もするんですね。そうすると、なんか別の要素を投入していかないと、有効性が高まっていかないのかなというようなことにちょっと関心があるんですけども。

小湊：なかなか難しい質問ですね。

佐藤：難しい。僕らだけじゃなくて。多分、お三方も。

小湊：僕たちの研究会全体で、多分抱えてる問題の一つなんですよ、やっぱりそれは。要するに日本の中でIRをどのように展開していくのかって、みんな模索してるけれども、はっきり言うと、アメリカの場合は経営的にいろんな問題を抱えてるから、そこにニーズが間違いないとある。じゃあ、日本の特に国立大学の場合は、それに類似する課題があるかという、基本はない。じゃ、私立大学はどうかと考えたときに確かに中小の経営的に厳しい所はあり得るかもしれないけれども、それが一般論としてIRとして語る事が可能かと考えると、それはやっぱりなかなか難しいとなったときに随分、何ていうのかな、その在り方が大学によって異なる可能性は当然あるだろうなと思うんですよ。ただそれでも、共通した何か課題っていうか、取り組むべきテーマみたいなものがあるかどうかというのがいろいろ探ってはいるんだけど、なかなか私たちの間でもこれだというのが形にして示すことがまだできていない状況なのかもしれないと個人的には思っています。要は、分からない。いろいろくどくど言わせて。なんかそういうところですね。ただ、分からない中で、みんなIR室を作ったり、IRやるって言うてるから、どうするだろうってちょっと心配にはなってる所でもありますけれども。すいません、こんなお答えしかちょっとできません。

田内：ありがとうございます。

問5：IEの原則不遵守の割合に関して、うまくできていない大学が多いとのことでしたが、どの部分が難しいのでしょうか。成果の問題、達成の評価、結果の分析に基づいた改善のうち、特にという部分があれば。（匿名）

小湊：具体的にもしなんかあれば。例えば成果の問題なんか達成度評価の結果の分析も、既に改善の部分なんだと。その中身が出てきましたけど。

佐藤：まず一つは、大学の全ての側面のっていうところのほうで言うと、3.3.1.1という所なので、あくまでも教育プログラムの不順守の割合が高いというのがまず大前提です。その中の何が悪いのかってところですけども、特に問題になるような所は、スライドの6ページを見ていただきたいんですけども、IEに関する要求で、例えば2.5の所ですね。具体的に、継続的に行われていないとか、アセスメントをこっちでやっててプランニングはまた別でやっててというばらばらでやってしまっているとか、あとは機関全体にわたってないとか、ある部門はやってるけど、他はやってないとか。このツー・プロセス・フォー・キャラクタースティックとスリーエフェクトの所が観点になるんですよね。こういう所で、それぞれ落とされるっていうことは、言っていました。だから、ちょっと具体的にその中のどれが一番なのかっていうのは難しいですけど、結構言っていたのは、やっぱりインスティテューショナルエフェクトネスっていうのは、あくまでも大学全体の取り組みなので、どこまで組織的にやっているのかという点は、非常にどこの大学でも苦労しているとは言っていました。それこそ学位プログラムごとによって全然違うので、それが大学全体としてきちんと機能しているかという観点になると、そこはどうしても弱くなる。ばらばらやってしまってるとか、組織的な取り組みになってないとか、一時のアセスメントで終わるとか、その辺を結構言われていたいわれていた印象があります。その中でどこがって言われるとなかなか難しいんですけど、やっぱシステムティックにやってないっていうのが一番大きいとか確か言っていました。

小湊：僕はそれよりもアウトカムのケースって難しいということ、今思い出したんだけど。特に人文芸術系って本当に難しいねって話はやっぱり向こうの方も散々言っていました。作品出されても、それがアウトカムだって言われても、うん？って思うっていう話です。すいません。なんかこういう言い方しかできません。

問1-6：IRとIEでオフィスが分かれている事例を紹介頂きましたが、そうするとIR室の方はかなり定型的な業務だけになるような気がしたのですが、実際はいかがでしょうか。（立命館大学 佐々木）

佐藤：一番最後に紹介をさせていただいたヒューストン大学は、完全に定型業務です。しかも規模が小さい大学なので、スタッフも少ないので、やれることは限られている。なので、基本的に外部のレポートと決められた内部のレポートを出すっていうのが大前提。あとは要

請があれば対応するというところです。ジョージアステートの場合は、ちょっとまた事情が違う。定型業務はもちろんあるんだけど、それプラスアルファな気がします。組織体制的にもあくまでも IE オフィスの一部門なので、IR は。ヒューストン大学の場合は、IR オフィスと IE オフィスは別組織なので、IR は IR の仕事だけ定型的に決まったものをやる。組織間の連携でやっているパターンになります。ところがジョージアステートの場合は、一緒の組織の部門なので、多分いろいろ中ではあるし、その方の話ぶりでは、定型業務に加え、相当連携を取っている印象です。IE オフィスには、IR の他にアカデミックアセスメント、アカデミックレビュー、プログラムレビュー、アドミニストレーションレビューというふうないろんな部門があるので、それぞれに IR が全部関わっているということを考えると、定型業務では負えないという印象は受けました。

問7：IEと内部質保証は類似する概念とのことですが、内部質保証の方が範囲が広く、多義的な印象を持ちましたが、いかがでしょうか。（立命館大学 佐々木）

小湊：日本の場合、内部質保証ってちゃんと定義されてない。

佐藤：そこまでは。さっき小湊先生が紹介していただいた機構の定義っていうのは、多分、基準協会も日本高等教育学会もあんまり変わらないんですよ。前に担当者集会のときも言ったんですけど、日本はどちらかというと体制整備を求めてくるんですよ。内部質保証システムの体制を整えてますかっていうところが来るので、非常になんか大きな枠で迫られてるんですけど、アメリカの場合はちゃんとプロセスとして内部質保証は機能してますかっていうところを聞いてくるので、細かな詳細な話ができるんだと。だから、日本みたいにまず体制を整えて、その後プロセスがあって、多分、次期の認証評価はもっと中に入ってくるなどは予想できるんですけど。個人的に、体制の前にまず中身だろうと思ったりもしますが、そこはちょっとよく分からないです。アメリカは、基本的に聞いているのが細かいっていうだけの話なのかなっていう気もします。

小湊：うん。僕もちょっと似たような印象を持っているのと、あともう一つは、段階的にどんどん大学基準が少しずつ焦点が定められていくんじゃないのかなって感じがします。というのも、今の段階、第2期目の認証評価の段階で、アメリカのような割とはっきりした形での基準を立ててしまうと、多分どこの大学も落ちます。だとしたら、そこをちょっと大きくぼんやりとした形を出して、まずはこういうことがこれから求められるんですよということをなんか出しているような気がしないではない。これは僕の勝手な臆測です。ただ、どうしてもさっき読み上げた機構の基準もそうですけど、ぼんやりしたものにならざるを得ない。でも、逆にぼんやりしてるから、何やればいいのかってみんな悩んでるところもあるだろうと思うんですけど、それは本当は認証評価をする団体と実際それを受審した大学側とか、そこについてきちっとコミュニケーション取らないと駄目だと思うんですけども、少なくとも、浅野さん居ないから言えるんですけど、機構のサイトビジットはそういうふうな役割を全然果たしてないと思うんですね。だから、多分、変わんないんじゃないかなっていうのも一方で思ったりもします。分かんないです、先のことは。すいま

せん、なんか好き勝手なことを最後言いましたが。

2. 「米国北東部地域の大学における IR・アセスメント業務の実際」に関して

問 2-1：プロボストやディーンが重視する情報の提示方法（データの内容・表し方）は、どのような形式なのか。

浅野：はい。私も実際に報告書なんか見せていただきまして、本日のスライドで行くと、IR の内部報告書っていうスライドの 7 番ですね。この辺りにあるものが基本的には多いです。よくあるのが、グラフとか表です。結構、あるようです。課題や現状を示すため、客観的なものとしてグラフとか多いんですけども、彼らが常に意識しているのは、とりあえずエグゼクティブサマリーという、1～2 ページぐらいの要約です。このレポートで何を言いたいのかの要点だけ簡単に書いて、個別の関心事あるいは具体例はこのグラフナンバーを見てください、という風に示したものです。IR やアセスメント担当者が作成するレポートには、基本的に要点というか概要を記載したエグゼクティブサマリーが載っています。具体例でいうと、先ほどご紹介したバリアー・コース・レポートですけども、あれはダミーデータなんですけど、多くの場合、シートが数ページに及ぶわけですね。そうなるとう何が言いたいのかよく分からなくなるので、エグゼクティブサマリーを通じて、今回この分析の結果こうなっていますというのを簡単に示して出すということだと思います。もっとも典型的なのは繰り返しになりますが、基本的にはこのスライド 7 番にあるような内部の報告書ですね。ファクトブックとかそういったもののデータを使いながら、IR やアセスメント担当者が独自の視点で分析したものも加えて出していくというのが多いようです。

問 2：flagship universities, regional comprehensive universities など、それぞれでミッション自体も異なるのか。そうであればその実施に係るプロセスも異なるのだろうか。また上記の大学分類は不変のものと考えられているのか。境界付近の大学では入れ替えなど動きがあるのか。同一分類内でのランキングとの関係はどうだろうか。（岡山県立大学・田内）

小湊：この実施って、どうだろう。まずはミッションが異なるかどうかですね。

浅野：今回、少なくとも実態レベルで調べてみると、やはりミッションが違うことに加え、IR やアセスメント部署の業務、あるいは業務を実施する際の視点が違うというのが正しいのかもしれませんが、そういった違いはるように思えます。大ざっぱに言うと、リベラルアーツ系の所は、一般教育の効果をどう図るのかというところに主眼を置いています。つまり、ミッションでは一般教育を売りにしているので、その一般教育をどううまく学生さんに展開できたかっていうところで、ルーブリックとか、今日本ではやりの手法を使って、アセスメントの人が結構ガシガシやっているという状況です。次に、リージョナルコンプリヘンシブにいくと、大学院も入ってきますので、学部と大学院との接続性の関係とか、

もう少しリサーチの要素が入ってきます。こういったものが、コースの中でしっかり連続性を持ってやっているかとか、少し幅が広がっていくようです。そして、フラッグシップにいくと、基本は研究に重きが置かれ、特にアセスメントについては、あまり熱心には取り組んできていなかったと思います。ただ、今回、お伺いしていると、適格認定団体から大学院における学習成果についても強く求められるようになってきているので、それを測定しなければならなくなったというような言い方をしておられました。したがって、自主的にやっているわけではなく、外圧の影響で、先ほどお話ししましたリベラルアーツ系でやっているようなことを少しずつ大学院でも展開していこうという流れはあるようです。従来、フラッグシップというと、日本の URA に近いような専門職が IR 担当者として配属され、教員のアクティビティーを中心に点検してきたのだと思います。論文をどれぐらい書いているかとか、書いた論文がどういうインパクトを持ってきたかというのをやっているというのと、ファンディングですね。つまり、リサーチグラントをどれだけ取ってくるかっていうところで、IR の人と大学の強みなどを共有しながら、そういったリサーチグラントの計画を書いて、日本で言うと科研費みたいなものをどう取ってくるかっていうのを教員と一緒にやっているっていうことだと思います。したがって、フラッグシップにもアセスメントの要素が加わっていつてはいますが、それぞれの大学類型別で、いまお話ししたような違いがあるのかな、というのがざっくりとした印象です。

小湊：そうですね。グラントの話はやってますね。例えば私たちが訪問に行ったジョージアステートもそうですけど、このリサーチのところではグラントどのぐらい取ってきているのかっていうのを経年っていうか、3年間、3年の年の比較として、多分これ何人か説明してる報告書が・・・。

佐藤：卒業生の人たちに対して。

小湊：うん。やっぱりそういうのはやってみたいですね。はい。だから、大学の規模や特性によって、その扱う内容が違うんだらうなっていうのはいえると思います。やっぱりその分類に関連してですけど、こういった大学の分類ってのは普遍のものと考えられているのか、またはランキングとの関係はどうなっているのか。

浅野：そうですね。多分、US ニュース社のランキングでは、大学のリベラルアーツ系とかっていうわけではなく、もう少し大学のロケーションとか、その地域とかっていう要素が入ってくると思います。あと、カーネギー分類というのがあって、こちらのほうがどちらかというと、アメリカの大学の中では一般的なのかなという気はします。ただ、IR の人はよくこの3分類を使うんですよね。リベラルアーツ系なのか、リージョナルコンプリヘンシブなのか、フラッグシップなのかっていう形で。したがって、IR 特有の業界用語なのかもしれませんね。

小湊：うん。多分、その3分類は一種の業界用語じゃないかと僕も思うんですよね。なんかきっちりとした定義があるわけではないような気もしています。

浅野：はい。かっちりとした定義はないと思います。

小湊：で、カーネギークラシフィケーション、カーネギー分類は、ある程度、それ・・・。

浅野：多分、7段階だったと思いますけど。

小湊：細かく分けてやってるんですよね。いろんな数字を使いながら。

佐藤：もう一個、アメリカの場合、大学のそういった規模の種類によってそれぞれ団体が全部あるんですよね。例えば国大協、国立大学だけじゃなくて、もっとフラッグシップだけの集まりの協会があったりとかっていうのがあるので、そこも結構、力を持っている。なので、そういう所との区別のための、そこに入ってるか入ってないか、私学協会なのか私学連盟なのかみたいになっていうところもあると思う。

浅野：だから、明確なものはないと思います。

問2-3：履修者が減ると収入が減り教員自身が困るということでしたが、教員の給与には自分の授業の履修者数が直接影響するのでしょうか。（匿名）

浅野：厳密には、多分そこまではないと思うんです。ただ、先ほどのベミジの事例の紹介にありましたように、履修者が先細ってしまうと、プログラム自体がうまく回らなくなってしまい、最終的にはそのプログラムを閉鎖するということになっていきます。そうすると、そこにいた教員は辞めるか、他のプログラムに行くしかないってことになります。他のプログラムに行くにしても、移行先のプログラムでも人件費の制約はあるので、容易ではないということです。したがって、プログラムを閉鎖して教員を維持しようとする、残された選択肢としては、みんなの給料を下げるという議論になっていくということでした。したがって、直接、給与に反映されるわけではありません。特に、テニユアを持っている教員は組合に守られていますので、いきなり給与の減額、あるいは解雇などすると、組合から訴訟を起こされます。したがって、給与あるいは人事関係は多分慎重にやっているとします。私の説明が少し足りなかったのかもしれませんが、補足させていただきますと、履修者減になってプログラムが回らなくなったら困るので、とりあえずご自身でまず改善をしてくださいというレベルでの影響だと思えます。

小湊：ちなみにちょっと補足ですけど、アメリカの大学の給与はなんで決まるのかというと、基本的にはほとんどの大学が、多分、ファカルティー・バリュエーション・フォームっていうのを持っていて、日本でいう教員業績評価のフォーマットですね。要するにティーチングとリサーチと、あとサービス。サービスっていうのは日本でいうところの社会貢献だとか学内の業務全部入りますけれども、それを毎年書いてるんです。それを今度は学部長、ディーンが見て、あとは交渉をするわけです。そこで給与がどのぐらい上げられるのかっていうのを決めていくということです。だから、ディーンの権限ってものすごく大きくて、リソース配分上はですね。だから結構大変な仕事だと。日本の学部長とは全然違うということです。だから、そうやって給料が決まっていくというのが基本みたいなんです。

問4：データだけで改善や意思決定はしないとのことですが、これまでのIRセミナー等で、IRは「データに基づいた意思決定」や「感覚的な判断を排除するためのもの」というイメージを持っていました。結局は、データは参考であり、決め手はデータではない文脈などにあるということになるのでしょうか。（匿名）

浅野：はい。結論から言うと、そういうことだと思います。先ほど、佐藤さんも言及されていましたが、IRの中でもアナリストとディレクターっていうのは、レベルによって求められるものが違います。特に、上に行けば行くほど、学長やプロボストとの接点が強くなり、政策の動向や社会の要請といったことをしっかりとらえていくことが求められる。したがって、仮にIRの分析結果上、プログラム閉鎖が示唆されたとしても、それがプロボストや学長レベルでは、対象となっているプログラムが州に例えば一つしかないプログラムだとすると、州政府からプログラム閉鎖は認められないということになります。そうすると、学長やプロボストの判断だけでは閉鎖はできませんので、現状を改善して、どうやってプログラムを回していこうかっていう話に展開していくことになります。このように、必ずしもデータとプロボストや学長が判断することが一致しないというケースは、多くの場面で直面することになります。ただ、アメリカのプロボストや学長に日本の大学の状況を説明すると、よくそんなにデータを見ないで判断できるねって、逆に言われます。したがって、データを見る意識は相当、乖離しているように思えます。

小湊：日本の場合、勘と経験と度胸。

浅野：そう。そんなことやってたら、アメリカの学長はすぐ首になるって言ってました。答えになっているかはわかりませんが、私のほうでお話しできるのは以上です。

3. 「ミネソタ州立の2大学におけるIR業務の実際と諸活動の数量的把握について」に関して

問3-1：P38のベミジ州立大学の指標「1」について、各指標のプライオリティや比重はあるのでしょうか。（立命館大学 増田至）

大野：基本、重み付けは1から6に関してはほぼないと思います。現状を示すデータに照らして使っているかと思います。7につきましては、プログラムレビューということで、ここだけは少し異質なところがあります。特徴的な所っていうのは、大体1から6は同列なんですけれども、例えば2のコストっていう指標は、結構目新しいところだと思います。教育に掛かるコストっていうものを出して、まずそれが実際経営上どうなってるかっていうところで、下の3番、4番とかは、ほとんどデータベースからデータを持ってきたら出てくるような現状のステータスを示す指標にはなるんですけれども、要はMnSCUのデータベースに財務系のデータも入っていますので、コスト面も前に出しているというところは少し特徴かなというふうに思います。

畠田：ちょっとコストを補足しますと、結局コストは簡単に言えば、卒業生1人当たりでどんだけの教員の給料かけているんですかみたいな感じで、要するに教員の給料をベースに考えてるわけですね。ベミジ州立大の場合。要するに例えば化学系とか看護系とかだったら、実験、実習とかでいろいろお金掛かるわけで、そこら辺は見ずに取りあえず人件費でここは見てました、と。要するに人件費をベースに卒業生が何人いるのかみたいな。そうすると、卒業生を出すためのコストがいくらなのか分かりますね。ただ問題は、大学としては下がれば下がるほどいいわけですね。1人当たり、こんだけの安いコストでうまくやっ

てます、と。しかし、例えば看護系とか実験、実習とかがある所は、実習設備の関係で人増やせないわけですよね。もっと学生受け入れたいけど、それができない。だから、そういう個別の事情にコストは依存してしまうので、コストがこうだからおまえの学科はいいとか、コストがこうだからおまえの学科は駄目っていうのを、コストだけで判断しないっていうのがポイントだって言っていました。要するにあくまでもコストっていうか、その数字は出てきた現象を一つ切り取ったものであって、それがどういうプロセスでそうなってんですかっていうところを見極めてからやらないと、データがこうだからこうだっていう話ではなくて、そのデータがこういうことから来てるから、だから次どうすんのっていうところを議論していくのがポイントで、数字に引っ張られちゃうと、結局話としてなかなかうまくいかないんじゃないでしょうかね、みたいな話はしてました。ですので、多分、指標の使い方というのは、そういう使い方なんだろうなっていうふうに思います。

問3-2：「プログラムレビュー」(P17) がしばしば出てくるが、その具体的な内容はどのようなものか。またその作成に当たって IR はどの程度関わっているのか、数量的指標はどのようなものを用いているのか。

小湊：多くは一番最初私たちの報告で話した中身をイメージしてもらえばいいのかなと思いますけれども、例えばベミジの中でそれとはちょっと違うとか、こういうことがあったというのがもしあれば、お話しいただければと思いますけど、どうでしょうか。プログラムレビューについて。

畠田：結局そこがいまいちよく分かんなかったんですね。人に聞くと、なんかみんな違うことをおっしゃるので。多分、一般的に藤原さんたち、要するにベミジ州立大学の方がおっしゃっていたのは、非常に数量的なものだと。学生の卒業率がどのくらいで、単位の売り上げがどのくらいでとか、そういうものをきちんと毎年レポートしなくちゃいけない、それをプログラムレビューとしてやっているんだみたいな話だったんですけども、ウィノナ州立大学の藤枝さんに聞くと、もうちょっと、要するに日本の何年かに 1 回の認証評価かみたいな感じの自己点検評価やって、外部評価やってもらって、それでいろいろきちんと報告書を作って出すやつがそうなんだっていうふうにおっしゃっていて、いまいち定義が分からない。

浅野：多分、出す所によって性質や内容は違うと思います。州政府に出すものと、学内に毎年発信しているものなど。後者の場合、テキストデータ等の叙述的なもの少なくして、数値的な項目が多いようです。一方、適格認定団体に出す報告書は、5年に1回とかだと思んですが、これは日本の認証評価に近いようなドキュメンテーションされたものなので、叙述的な資料が多いように思えます。そこら辺を切り分ける必要があると思います。

私がこれまで調査した所では、IR 部署はデータを整理したりはしますが、おそらく最終的な報告書はディーンやプロボストに確認してもらい、ディーンやプロボストが出すという手続きを踏んでいるのだと思います。IR が直接、報告書を出すということはないように思えます。したがって、先ほど小湊先生がおっしゃったコンサルテーションに関わる部

分だとは思いますが、自分たちが持っているデータはプログラムレビューのここで使ってもらえますよっていうのと、あと適格認定に出すときに多分そこにアセスメントも絡んでくると思うんですね。あるいは、報告書の一部を執筆する場合もあるようです。つまり、学習成果の測定の結果とかを記載する必要があるため、実際の測定者であるアセスメント担当者がその部分を記載し、全体はディーンやプロボストが監修しているのだと思います。ただ、報告書にはこういった役割分担が明確に示されているわけではないので、推察の域にとどまりますが。

小湊：カチッとこれだっというのにはなかなか踏み切れない。揺らぎがあるっていうことでしょうか。

浅野：だと思いますね。

鳶田：もうちょっと調べてみないと。

大野：そうですね。この辺は調べないと。

小湊：多分、州によっても違うんだろなっていう感じがしますね。州っていうか、どの地域アクレディテーション団体の傘下に居るのかっていう。南部は割とその辺が統一されているような気がします。

問3-3：ベミジ州立大学における指標の具体的な活用事例（改善例）を聞かせてほしい。

大野：改善なのか指標の活用なのかというのはありますが、スライドの36で少し説明した二つの教育プログラムの閉鎖っていうのは、指標だけでは当然しないですし、数字が一人歩きも多分しないとは思いますが、これは指標をちょっと使ってやった結果、結果的にそういったところまで持っていけたと。どっちかという、きっかけには使うけれども、それだけで判断してるわけではなくて、あくまで指標と現状をアセスメントみたいなものを含めて判断をしているというところですね。細かいデータについては、そのデータをもって学部長とかそういった所に出して、いろいろ事前に話をして、改善に持っていくような形では提供しているっていうのは聞いていますので。ただ、それは表にこういったものとして出るものではなくて、多分アドホックと呼ばれるようなニーズに応じてデータを出して、あとの判断はそちらにお任せします、というような提供を日々しているということが、ベミジのIR業務として多かったかなと思います。

鳶田：アメリカ、他の州もそうだと思うんですけど、州立大学って赤字決算をやっちゃまずいわけですか。州の機関なので。そうすると、赤字決算できないわけですから、例えば赤字決算になりそうだと、このままじゃ授業料収入を支出が上回ってるような状態になっちゃうよって話になったらどうするかっていうと、州立大学機構みたいな所で本部があるわけですから、そこからお金を借りるって手があるわけですが、借りるんだったら当然どこかの学科つぶしてくださいっていう話になるわけで、じゃあアメリカの大学とか経営が破綻する、お金が足りなくなるってその後どうなるかって、プログラムつぶすわけですか。プログラムつぶしちゃえば、教員って普通任期が付いてるわけですが、テニユアっていうのを取ってしまえば結局任期なくなるわけですか。任期がなくなっても、テニユア持っても、

結局プログラムを閉鎖しちゃえば首切れます。なので、要するに人件費削減の一番のやり方としては、プログラム閉鎖っていう。じゃあ、どこ削るんですかって話になるわけですから、そうするとコスト分析ってそういう意味では非常に、州の人にやっぱり求められてないところはどこですか、みたいところで切っていくためには、コスト分析やるのかなという、そんな感じかなという。

問3-4：米国型、日本型としてIRの基本データ、定型的なパターンはあるのだろうか。（岡山県立大学・田内）

畠田：浅野さんのところで話があったと思うんですけど、要はファクトブックというものとコモン・データ・セットっていうの大体、対にして語られることが多くて、コモン・データ・セットっていうのは、結局、新聞社からの問い合わせとか、大体そういう学外の問い合わせの対応のために全米で何となくフォーマットを作って、共通に大学の住所をまず入れましょうとか、次に学生数を入れましょうとか、そういう一応共通データ集みたいなのを作って、それはもうウェブに貼っておくと。だから、はっきり言って問い合わせかけてくる前にそれを見ろよっていう。

で、ファクトブックっていうのがあるんですけど、これは要するに経年変化で、何ですかね、学生の卒業率の割合とか、いろいろデータ集を作っとくんですけど、こっちは学内向けです、どちらかというと。だから、その大学の課題に応じてどんどん作っていくわけなんですけど、要は基本的に会議とかいろんな所でディスカッションするときに、基本データ集みたい感じで作っているような雰囲気かなっていう。大体、ファクトブックってそんな感じ。

浅野：公開してる所もありますよ。

畠田：だから、ファクトブックは公開してない所も。

浅野：あります。

畠田：当然ある。ただ、出している所は多いんですけども。

小湊：IR オフィスのページで大体高い確率で公開してますね。パターンっていう意味でいけば、よく本日の報告でも出てきたリテンションレートだとか、グラデュエーションレートだとか、そういうような共通の指標として、どの大学でも使っているの、そういった意味でのパターンはあります。ただ、意味合いが違うということですね。向こうは **student success** っていう言いますが、要するに大学をドロップアウトしたり、1年次から2年次に上がるのが半分ぐらいしか居なかったりする大学がたくさんあるので、サクセスっていうのはその数字で見てるわけです。いかに継続的に大学教育を受けているか、いかに同じ年に入ってきた学生の卒業率を上げていくかっていうところが、アカウンタビリティの側面として州からも求められるし、地域からも求められるので、そのデータに対しては結構敏感に反応してるんだと思います。だから、日本の大学は、それ意味がないですよ。どの大学も持つてはいますけれども、そこに大して大きな意味は持たせてないですよ。なぜかという、レートが基本高いから。そうでない大学もあるかもしれませんが、

ただあんまり着目はされない。だから、そういった意味で、日本はそういうパターンがあんまりまだ見えてないのかもしれないです。

問3-5：ウイノナの報告で IT チームの話が出ましたが、IR オフィスとはどう連携していますか。データベースを最新にアップデート、データのグラフ化などの加工は基本的に IT チームが行い、IR オフィスの役割は特化されているということでしょうか。

大野：はい。実際、IT のチームの方ともお話ししたんですけども、もともと IR のディレクターが居なかったってことで、IR の機能を一部 IT の方が担ってた。そこには当然データベースがあって、データベースのデベロッパーと呼ばれる方がおられて、そのデータベースで開発した機能を使って、要はウェブベースで見せるようにいろんな仕掛けをしていた。先ほどのパワービューもそうなんですけれども、学内から、イメージ的には画面でプルダウンを選んでいったら、そのデータが自動的にこうなって、ウェブの画面上でもうグラフ化ができるっていうような体制まで行ってた。あとその結果を判断するのはユーザー側だっていうような仕組みがもうほとんどできていたので、要はデータの処理という観点から IT のほうが先に IR を進めていた。ただ、やっぱりそれだとなかなか IR 的な要素がないので、IR ディレクターの藤枝さんが来られたときに IT の仕事はここ、IR の仕事はここっていうことで、役割と分担を明確に表にまとめて、それを基に IT と IR の関係を再構築して行って、要は責任の所在を明確にして、連携体制を密にしていこうにして、IR 業務を今スパイラルアップするように改善に向けて取り組んでいるっていうのが現状だと聞いてます。

畠田：要するに IR の業務が現状を詳らかにすることだっていうふうに考えたとしても、きちんとした数表とかをいかに提供するか、タイムリーにっていうふうに考えるならば、あそここの IT チームがやってることはまさに IR のそれになるわけです。要するに州が持つデータベースには、財務系のデータベース、人事系のデータベース、教務系のデータベースあるわけですから、毎日、自動プログラムが走って、その日の学生数とかその日の、何ですかね、いろんなデータベースのいくつかを組み合わせ、学内でよく使う表を自動的にもう生成させているんですよ。だから、なんか業務で使いたいと思ったデータがあれば、そこに行ってピコッとダウンロードすれば、もうエクセルファイルが取れますし、あとは自分でチョイスしながらデータをすぐ取れるっていう。だから、複雑なデータベースシステムはあるんですけど、それを直接扱わなくても日頃使うデータはもうウェブ画面にポカッと取れるような状態になっているんで、まさになんかやろうと思ったら、すぐデータ取れるっていう状態なので、定番データはもう全部すぐ取れるっていうのは、IR としては理想的なあれなんだろうなって。ただ、すごいコスト掛かってるんだろうなって感じの。

大野：ベミジのほうだと、要はそういったデータベースデベロッパーっていう方がおられないので、ベミジは藤原さんがデータベースから取ってきたやつをビジュアル・ベーシック・アプリケーション、VBA を組んで、自分で処理してやってるから、コストは掛からないんだ

と。ただ、そんなに複雑なことはできないから、やっぱり IR オフィスの体系と IT 部門の規模とか、あるいはスタッフの FTE、要はスタッフの数によってやることも変わってくるし、できることも変わってくるということで、IR オフィスは大学とか上のニーズとかによって体系がさまざまなんだと。ただ、やっぱり IR はもうできることは限られてるんで、できることからやっていくというのが基本的なスタンスとしてあるというふうにはおっしゃってました。

小湊：ちょっと補足ですけども、随分以前ですけど、僕が同じミネソタ州の U of M です。ツインシティーにあるフラッグシップの大学があります。ユニバーシティー・オブ・ミネソタ。あそこははっきり分かれていて、IT 部門と IR 部門がですね。IT 部門が何やってるかっていうと、データベースの管理と開発なんですよ。要するに全学的にデータウェアハウスを入れてましたので、もう当時から。今から 7、8 年前ですかね。そうすると、データウェアハウスが 2 階構造になっていて、まずは瞬時にその業務レベルで出たデータをいったん入れる倉庫があるわけです。ところが、もうそれは雑多なものがあるので、それをいろいろ整理し直して、使えるデータに置き換えなきゃいけないんだけど、整理したデータを格納する倉庫、その二つがあります。その管理をまず基本的にやる。じゃ、IR っていうのは何をやるのかっていうと、既に整理されたデータから目的に応じてデータを取り出して、フォーマット整えて出すだけ、簡単に言えば。そういうふうな役割分担。だから、U of M の IT 部門は十何人居る。だから、かなり大変なことをいろいろやってたみたいです。だから、そういうデータベースを例えば今度はこういうデータが欲しいから、データマートを作っていつでも取り出せるようにしてくださいという要求をすれば、IT 部門がそれに応じてまた作り込んでいくということを多分やる。そういう連携になってるんだろうなと僕は推測しました。ちゃんとそこは聞いてないので、あくまでも推測の域をちょっと離れないんですが、大きな大学は大体そうなると思います。

問 3-6：ベジジでは MnSCU の統合型データベースを用いて IR を行っているとのことでしたが、ここから取れるデータ、取れないデータの具体例を教えてください。

小湊：要するに何が入ってるの、ISRS の中には、ってことですね。

大野：基本、学内のデータはほぼ MnSCU のデータベースに登録すると言っていました。それ、教員の給与も含めて、大学の財務情報、学生のデータも性別から出身、その他もろもろの属性情報、完全に個人情報も含めて全部入ってる。過去についても、もう大学ができた当時のデータぐらいから、もう蓄積されていると言っていました。教育系の大学なので、主に学生のデータ、教員のデータ、組織のデータもあるけれども、ほとんど全てが入っている。データを入れるのは、大学の各部署が直接入れる。IR はその大学の各部署が入れたデータに対しては、全て見られるというふうに言っていました。それで、入ってる入ってないという区別はほぼなく、大体全てのデータは入っていて、IR は全部を見る権限を持っている。なので、データとしては、要はアメリカのほうでは集める手間はないと。入ってるデータベースを見に行くだけであって、どのデータがないからくれっていうリクエストはほ

とんどしなくていいと。

鳶田：だから、感覚としては、人事システムとか、教務情報システムとか、財務会計システムが要するに州がそれを提供してくれて、各大学 MnSCU を同じやつ使ってるから、そのデータ自体は大本で全部あるよねっていう。ただ、やっぱ他の大学のは契約しないと見られないけど、自分の大学のやつはみんな見られちゃうよねっていう。だから、要するにそういう共通システム化されているっていうのがミネソタのやり方。

小湊：日本の大学なら、個別にみんなが持ってるから。

鳶田：各大学ごとに財務会計システムは持ってるわけですから。ただ、それに対して、またアクセスはなかなか、お願いすればできるかもしれませんが、なかなか。要するに根こそぎ大本からもらってっちゃうっていう。だから、ちょっともう時間ないですけど、結局、IR がやろうと思ったら、その各データベースにアクセス権をもらうっていうやり方もそうですし、データベース化されてないものが多いんだったら、いつどの部署でどういうデータ作ってんのか。要するにどういうフォーマットで作ってんのかっていうのだけカタログを作っとけば、なんかデータリクエストもらったときにあの部署にこの時期にもらいに行けば、あのデータもらえるよねっていうふうに分かるので、データベースなければそういうやり方がありますよねっていうのは、結構柳浦さんって、また日本人居るんですけど、その方、結構そういう話をしていました。

問3-7：指標水準の設定が一番手間がかかるというお話でしたが、これから IR に取り組む場合、指標だけ設定して、経年で見られる段階になってから水準を設定しても、意味はあると思いますか。（匿名）

大野：そうですね。まだ試していないんですけども、まずはそのデータを見てください、特に経年の変化を見てくださいっていうのが米国でよく言われたことです。指標については、まず分かりやすいような指標、単純なものから作っていく。要は複雑な指標を作っても、それをまた執行部とかに上げて、その指標をパッと見て分からなければ、また説明が要ると。だったら、もう分かりやすい指標、要は単純にレート比のやつだけで経年を見せたほうが分かりやすい。で、そこから掘り下げてって言われたら、またドリルダウンしてって細かい指標を作ればいいけれども、やっぱり全体の傾向を見ながら、変化に気付く。何かの兆候を見つけるためのきっかけとして指標を使っていると。指標の数字だけ一人歩きするとまずいので、ちゃんとこの指標はこういうふうに使っています、このデータから出てきて、これはこう、この基準があって、これでプラスマイナスの判定をしますっていうところをセットで少し説明するようにして、その適用範囲をちょっと広げていくような形のほうがいいんじゃないですかっていうのは、示唆としてはいただいています。

鳶田：日本は国立大学の場合、中期目標計画がありますんで、多分あれを作るときに指標どうするかっていう話は学内でやらざるを得なくなると思うんです。当然、私学さんも経営計画とかいろいろあって、中期計画とか最近皆さん立てられていますから、そうすると、指標があって、要するにその計画達成できたのかどうかって見るときに指標で追っかけるしかな

いはずです。ただ、それを表に出すかどうかはまた別の問題なんですけども。そうすると、多分、最初何年かやってけば、自分の大学にとってこの数字は満足できるものなのかって。多分、それが要するに達成できたかどうか。僕は国立大だと、それが文科省がお気に召す数字なのかどうかってところが突っ込まれるわけですけども、私学さんはそこら辺は割と自由に組めるのかなと思うんで、少し見ながら自分たちのブランディングとかいろいろ見て数字を設定されて。だから、いきなりなんかこの数字でっていうのはなかなか難しいと思うんですけど、そういうふうな感じで。要するに何のために数字設定するんですかって、なんか判断したいからですよ。状況を知りたいからですよ。だから、何のためにその数字を使うのかってところを踏まえて指標を設定すればよろしいのではないかなと思います。

4. 全体に関して

問1：SGUの構想調書の中で、Student Experience in the Research University (SERU) に加入して学生調査を実施している大学がありました。アメリカではどのような位置づけの調査なのでしょう。また、日本の大学で実施(ベンチマーク含む)する実益はあるのでしょうか。(立命館大学 増田至)

小湊：前半のリサーチユニバーシティのこの調査ですけど、これは阪大だと思います。斎藤さんがいらっしゃるので、なぜ斎藤さんの話が出てくるかというと、これを実際実施してるのがカリフォルニアの UC バークレーでやってるんですよ。彼はずっと毎年バークレーに行ってるので、多分そのつながりじゃないかなと思いますが、要はここから先はちょっと臆測が入ります。全米規模の学生調査があります。NSSE とかそういうのははじめとしてですね。ところが、あれだと大学の特性によって当然いろいろデータが変わってくる。だとするならば、大学によっては同じようなピアインスティテューションですね、競合する大学の中で実際もっと比較したいっていうのがあるんですね。そのために実はIPEDS以外の所でもデータ・エクステンジ・システムっていうのがそれぞれ実はあるっていうのがアメリカの現状です。ですから、恐らくその中の一環としてリサーチユニバーシティの学生、特に大学院生とかの教育をどう考えていけばいいのかっていうところで、こういうアセスメントがされてるんじゃないのかなという気が一方ですということの一つと、あと、この手のものは英語圏では結構ありますね。僕が知ってるのは、シドニー大学とイギリスのオックスフォードだったかな、が学士課程の学生の共同調査をやったりしてます。まだ今続けてるかどうかは分かりませんが、やっぱりそういう形で、同じ競合する大学、国境越えてでも特性をちょっといろいろ比較したいという欲求がある場合には、それぞれでコンソーシアムを組んだり、こういう協力関係を築いて調査をやるってことは、結構一般的に行われていることのようにです。日本ではなかなか見られないですけどね。

あとベンチマークの意義はあるんですかっていう話ですけど、何をベンチマークするかです。どなたか。僕はちょっとうまく答えられないけども。もしあれば。

鳥田：ベンチマークも結局、自分の大学で何がしたいかの、次の手を考えるためのあれなので、意味っていうのは確かにそれぐらいの意味しかないのかなっていう。

小湊：歯切れが悪いですよ。よく分からないっていうのが正直なところですね。

鳥田：ですね。ちょっと難しいですよ。で、アウトプットとアウトカムの補足を一応ちょっとだけ、例えば研究だと、論文何本書きました、特許何個取りましたみたいなもの、それがアウトプットになります。で、結局例えばどうなったんですか、そのどうなったの、先のほうの本質的な側面のほうがアウトカムになります。だから、例えば地域連携をしたくてシンポジウムやりました、500 人来ましたっていうのはアウトプット。で、結局、じゃあ、その地域連携とかも本当に進んだのかみたいな部分、そっちがアウトカムになります。だから、要するに現象論的な側面がアウトプット、本質的な側面がアウトカム。だから、1 個なんですけど、見てる方向が違うというふうに思っただけでもいいんですけど、で、どうなったんですかっていう、その後がアウトカムと思うんですけど、だから測るのは難しいっていうのはある。

小湊：ていうのは、やっぱり目標に関連するんじゃないの。

鳥田：そんな形です。はい。そういうふうに理解いただければ。

小湊：それと違って、予期せず波及効果がある場合はインパクトっていわれるんです。当初はそんなこと狙ってなかったんだけど、思わぬ効果が広がったとなるんです。

問4-2：日本の大学の IR は、米国式であれば、現状の大学教育システムの中で同様な効果があるのだろうか。（岡山県立大学・田内）

（当日時間が無くて回答せず）

浅野：米国では、プロボストやディーン役割が明確になっていて、意思決定のための権限も有するので、IR が機能しているという側面が強いと思います。あと、適格認定団体から IR やアセスメント部署をリエゾンオフィス（担当窓口）として求められたり、政府からは高い学費に見合った成果を出せているかを示せという圧力が強くなっていたりして、IR やアセスメント担当部署なしに対応が難しい、という外的要因の影響も大きいと思います。日本の大学では、少なくとも、米国のプロボストに類似する教育担当理事の権限は大きく異なるため、現状の大学教育システムでは機能しにくいという問題があるように思えます。

鳥田：日本の場合、米国ほど入学後の学生の流出・流入がないので、フォーカスが自ずと違ってくると思います。米国の場合、大学の経営を維持するために学生を惹きつけて、入学させ、転出しないようにしながら卒業させるわけですが、日本の場合、そういうダイナミックなものではなく、ある意味スタティックです。ですので、我が国の場合、授業料収入が支出を上回るためにはどうすればいいのか、ということよりも、質保証と云いますか、教育効果・成果を測って、改善していく、という感じになると思います。米国なら自分が支払う授業料に応じて得るものが無ければ他所の大学に行ってしまうわけですね。でも、日本はたぶん、学生はそのままいます。困っていてもたぶんそのままいます。奥ゆかしいというよりは、大学を変えることによる卒業の遅れや入学金の再納入から受ける不利益が、大額

を変えることによる利益を上回る可能性が低いのかもかもしれません。なので、嫌ならいなくなる、ということではない学生たちの意見や獲得した学習成果をこちらで測っていくような IR が求められるのかもかもしれません。

まとめ（小湊）

すいません。もう時間がちょっと大幅に過ぎてしまいましたが、取りあえず今回の勉強会、3本の報告をさせていただきましたけれども、なんか共通にこうだということをもとめられるような内容ではちょっとないような気もしています。ただ、せっかく今回、午後いっぱいを使ってご参加いただいた皆さまがたには、今後の活動のなんか手掛かりだとか参考になってもらえるようであれば、こちらとしてもやった意味があったのかなというふうに思ったりもします。ですから、コンソーシアムと言ってますが、教職員の緩やかな連携を取りながらこういう勉強会をやっているわけですので、なんか情報を得られたり、またはこういうことをやってほしいということがあれば、遠慮なくこちらのほうにご要望を出していただければ、できる範囲内で検討させていただきたいのと同時にいろいろコミュニケーションさせていただきたいと思っていますので、今後ともご協力をよろしくお願い致します。それでは、ちょっと時間過ぎましたけれども、これでこの勉強会を終わりたいと思います。お疲れさまでした。