

大学評価担当者集会 2015

IR 上級セッション
評価・IR 部署の業務整理と改善支援
実施報告書



平成 27 年 11 月

大学評価コンソーシアム

はじめに

近年の大学評価制度の導入、高等教育予算における基盤的経費の縮減等、日本の大学を取り巻く外部環境の変化に対応するため、インスティテューショナル・リサーチ（IR）を導入し、データに基づく意思決定支援を推進しようという機運が高まっています。一方、現場で IR 業務に携わっている教職員は何をしたらよいのかを理解できないまま日常の業務をこなす一方、大学執行部は IR に何を求めるのかを示すことができず、現場と執行部で誤解や葛藤が生じているように見受けられます。そのため、米国における IR 機能の最重要機能とされる意思決定支援には、程遠い状況にあるといえます。

こうした実態を踏まえ、このセッションでは、まず評価・IR 業務を、その「目的」と「対処」の観点から整理する四象限の枠組み紹介し、演習を通じて実践しました。この枠組みを用いることで、参加者の大学の評価（若しくは IR）の様々な業務を「説明責任のための通常業務」、「説明責任のための臨時業務」、「改善支援のための通常業務」、「改善支援のための臨時業務」に整理することができます。そのことにより、評価・IR 業務を俯瞰的に捉え、それぞれの業務比率についても把握することができるほか、他大学の状況と比較することができるようになります。そのことで、現行の業務の見直しや、上述した現場と執行部で生じている誤解や葛藤の解消の一助となることが期待されます。

次に、意思決定・改善支援を推進するうえで、IR 担当者として何ができるかを考えるうえで、参考となる「ゴミ箱モデル」を紹介しました。演習では、このモデルの四つの要素に沿って分析していただき、実際の結果を参照しながら、意思決定または改善につながりやすい事例、困難な事例を参加者間で共有しました。また、それぞれの事例に対して、IR が提供したデータが適切であったか否か、どのような構成の委員会や会議体に諮ったか、といったことを挙げていただき、提供したデータの妥当性や投入のタイミングや場が適切であったか否かを事後的に検証するなどしました。これらの作業を通じて、評価・IR 部署で収集・作成したデータを、どのようにして意思決定や学内の改善支援に転換させていくことができるのかを、参加者とともに考えました。

平成 27 年 11 月 24 日

大学評価コンソーシアム 副代表幹事

(山形大学 学術研究院(企画部) 教授)

浅野 茂

<もくじ>

はじめに	2
実施概要(浅野・大野)	4
第一部 評価・IR の業務分析(浅野・山本)	8
・ 講義と演習	
・ 演習結果と講評	
第二部 意思決定を捉えるための枠組みについて(浅野・山本)	21
・ 講義と演習	
・ 演習結果と講評	
まとめ(浅野・山本)	31
参加者アンケート(藤井)	32
スタッフについて	35

実施概要

1. 日時・場所

平成27年8月28日（金） 9：30－16：00

神戸大学 六甲台第二キャンパス（神戸市灘区六甲台町1-1）

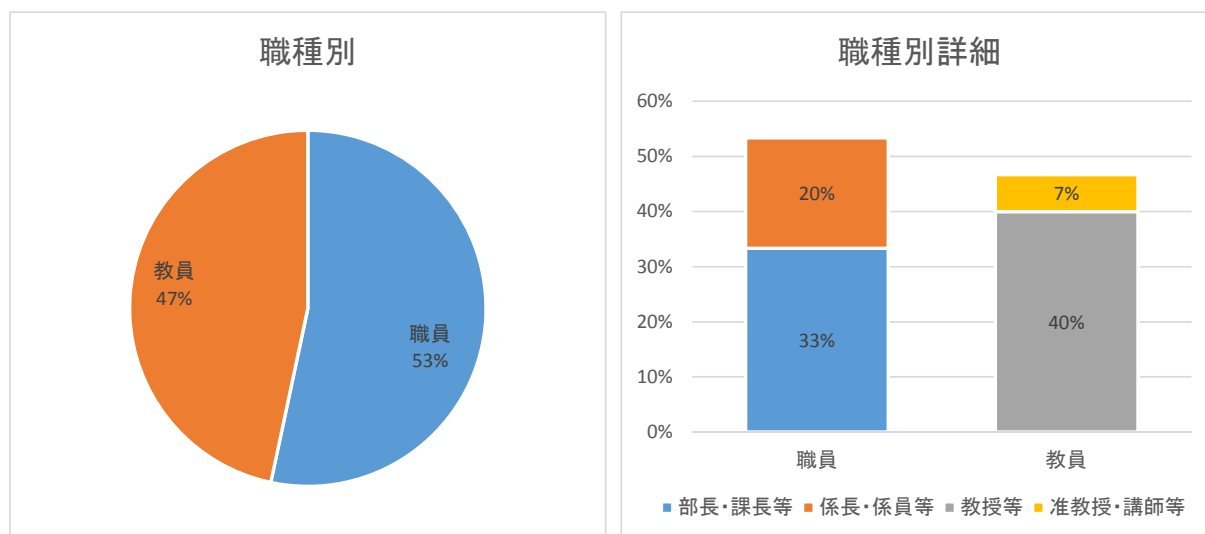
神戸大学留学生センター 102 教室（分科会：地区の57番）

六甲台第二：<http://www.kobe-u.ac.jp/guid/access/rokkodai-dai2.html>

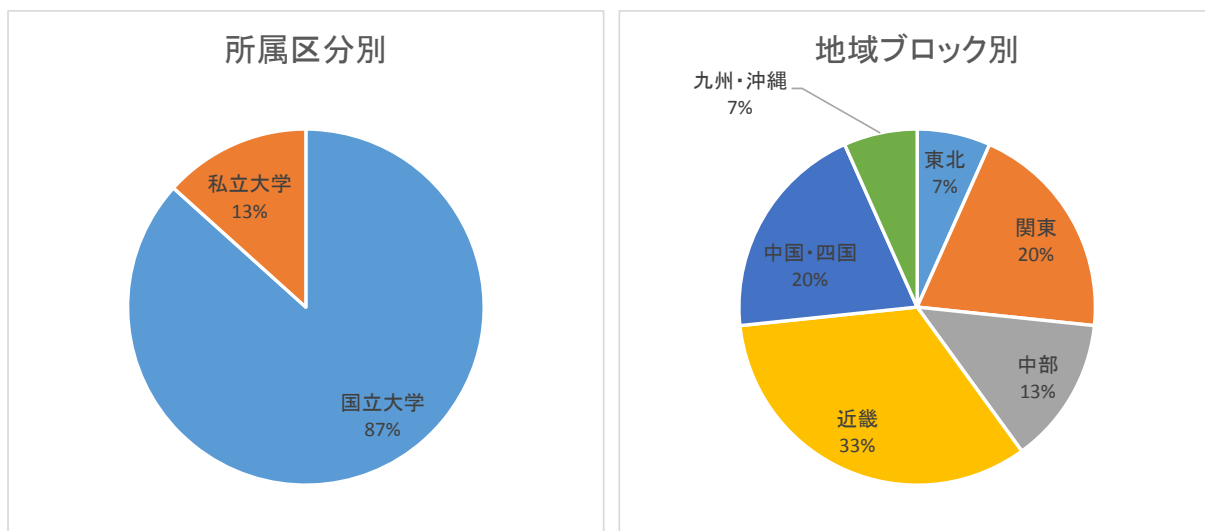
2. 出席者

分科会「IR 上級者セッション」には、計14名からの申し込みがあり、当日は15名が参加しました（N=15）。参加者の属性分析は、申し込み時に参加者からご提供頂いた所属や職種等の情報を基に行いました。なお、「参加者」とは、国公立大学及び関係機関の「通常会員」であり、運営スタッフである「幹事」の2名を含んでいます。

職種別の参加比率は、職員が53%、教員が47%で、ほぼ半々でした。また、職員の職層を「部長・課長等」及び「係長・係員等」、教員の職層を「教授等」及び「准教授・講師等」に分けて示すと、教員の教授等が40%と最も多く、次が職員の部長・課長等で33%でした。

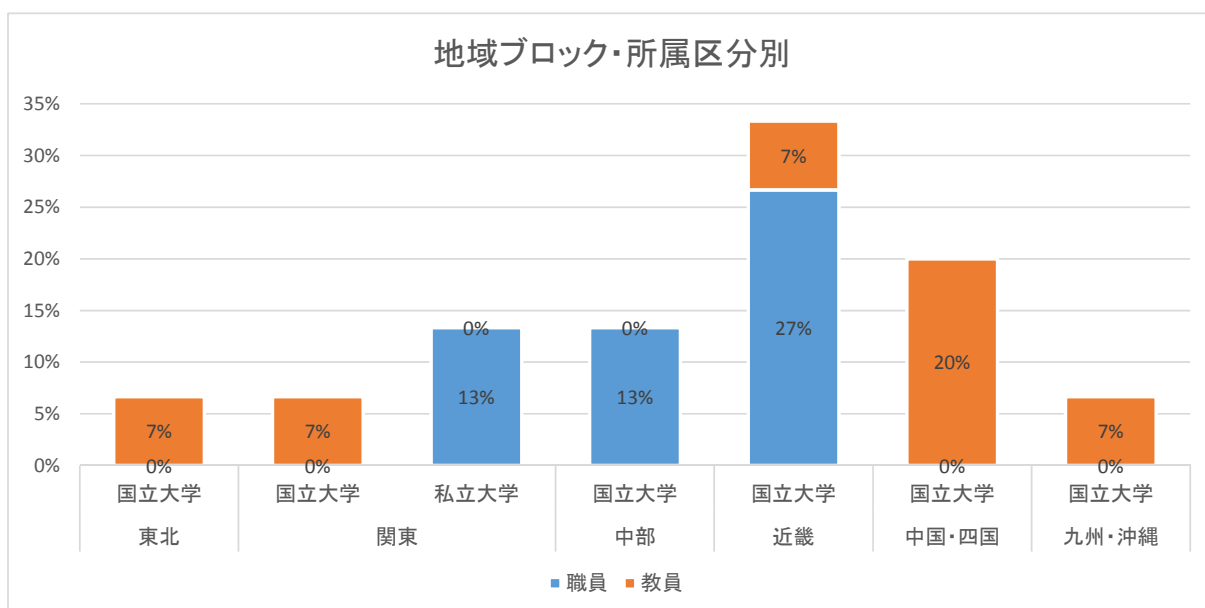


所属区分別では、国立大学が87%、私立大学が13%でした。また、地区ブロック別では、近畿地区の参加者が33%と多く、次が関東地区及び中国・四国地区で20%でした。なお、近畿地区、中国・四国地区及び九州・沖縄地区からの参加比率が60%であることから、西日本の大学を

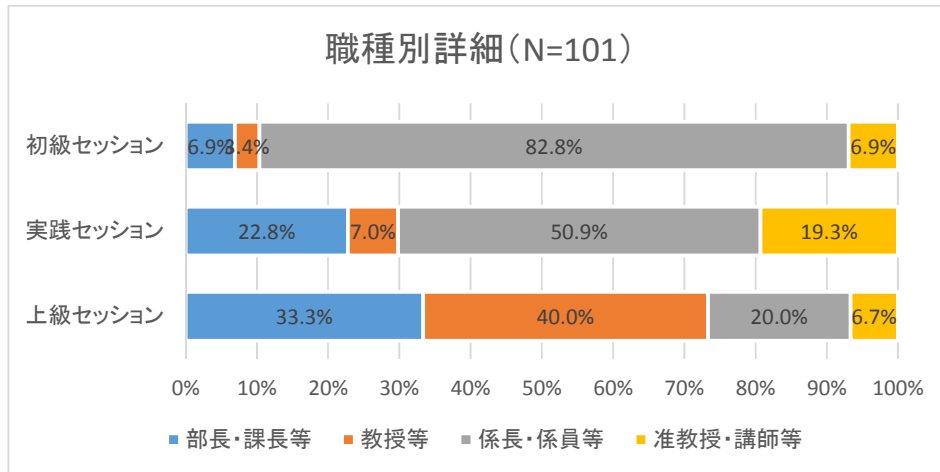


中心に参加していることが伺えます。

地域ブロック・所属区分別と職種別をあわせて確認すると、関東地区の私立大学、中部地区の国立大学、近畿地区の国立大学及び中国・四国地区の国立大学において教職員の参加率が 10% 以上でした。職員については近畿地区の国立大学が 27%、教員については中国・四国地区の国立大学の 20% が最も多かったです。



本分科会では、評価・IR 部署の長または当該部署の業務の全体像を把握している方、評価・IR 部署で一定年数のご経験をお持ちの方等を対象としており、参加者の「評価との関わり」の内容も確認すると、室長、課長補佐及び教授等のある程度責任ある立場の方が多く参加されていました。また、下記に示す各分科会の参加者総数 (N=101) と職種別詳細の関係によると、対象者と参加者属性の対応関係は良好であり、本分科会の主旨に沿った参加状況だったと言えます。



3. タイムテーブル

第一部 9:30~12:00

- 9:30-9:50 アイスブレイク
- 9:50-10:00 趣旨説明及び進め方
- 10:00-10:20 第一部： 講義「四象限分析について」
- 10:20-11:10 第一部： 演習「業務の四象限分析」
- 11:10-11:50 第一部： 演習結果の発表と質疑応答
- 11:50-12:00 第一部の総括

[12:00-13:00 昼食休憩]

第二部 12:00~16:00

- 13:00-13:25 第二部： 講義「意思決定を捉えるための枠組みについて」
- 13:25-14:30 第二部： 演習「ゴミ箱モデルを用いた意思決定・改善支援の分析」
- [14:30-14:45 休憩]
- 14:45-15:45 第二部： 演習結果の発表と質疑応答
- 15:45-16:00 全体総括

(浅野 [山形大] ・ 大野 [鳥取大])

■区分表 (共通)

地域ブロック	説明
北海道	北海道
東北	青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
関東	茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
中部	新潟県、富山県、石川県、福井県、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県
近畿	大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、三重県、滋賀県、和歌山県
中国・四国	鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県
九州・沖縄	福岡県、佐賀県、長崎県、大分県、熊本県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県
その他	米国

職種	職種区分	説明
職員	部長・課長等	部長、課長、課長補佐、副課長、グループ長、グループリーダー、総括主査、事務長、室長、次長、部長、参事、副参事、など
	係長・係員等	係長、主任、主査、主事、専門職員、課員、係員、チーム員、職員、スタッフ、所員、特任研究員、など
教員	教授等	学長、副学長、学長補佐、部局長、教授、など
	准教授・講師等	准教授、講師、助教、など

評価・IR 部署の業務整理と改善支援：

第一部 「評価・IR の業務分析」

浅野 茂（山形大学 学術研究院 教授）

山本 幸一（明治大学 教学企画部 評価情報事務室 副参事）

○ 第一部のポイント

- 評価・IR 業務の整理を行う。
- 評価・IR 業務の効率と効果の検討を行う。

<講義> 「業務の四象限分析」

- 四象限の分析枠組みの紹介と説明
- 四象限の分析枠組みの実例
- 四象限の分析枠組みを自分の部署に応用する

四象限の分析枠組み

- 発案の出発点
- 研究から見えてきた実務への応用
- 米国での手応えと日本への導入

昨今の日本の大学関係者の中で、米国のインスティテューショナル・リサーチ（以下 IR）への関心と期待が高まっています。過去に実施した大学評価担当者集会においても、多くの方は米国 IR を参考に、評価業務で収集した情報を活用し、それらを分析して学内の改善に役立てたいと考えていらっしゃることを述べておられました。ところが、日本でこれまで紹介されてきた IR 機能の分類はあくまでも総論的な概念整理であり、具体的にどのような IR 業務が学外の報告や学内の改善に資するかという知見を十分に提供できているとは言い難い状況にありました。そこで、数

年前にメイン州立大学の本田寛輔氏(メイン州立大学オーガスタ校学習診断部長)と IR 業務自体を分析対象とする独自の四象限の枠組みを構築して、実際に米国の5つの大学において、訪問調査を実施しました。本日、ご紹介するのがその枠組みです。

訪問調査の結果から、「学外への説明責任」に係る「通常業務」として、連邦政府や州政府への報告が挙げられました。「学内の改善支援」に係る業務は学生の在学率の分析が多く、学習成果の診断、戦略計画、学生調査などは複数の象限に分類され、訪問した大学の間で確固とした業務形態が確立していない状況も読み取れました。また、米国の IR 部署は学内外の報告業務を実施する中で作成されたデータを、戦略計画、学習成果の測定、競合校との比較分析の業務で学内の改善に寄与していることも示されました。なお、実施に先立ち事前にメールでこの枠組みを被面接者に送付しておいたこともありましたが、こちらから、ほとんど説明することなしに、多くの業務をいずれかの象限に分類していただいたので、少なくとも米国の IR 担当者には、受け入れられたように思えます。

四象限の分析枠組み

- AIRにおける報告と想定外の反響？

DENVER 2015 ANNUAL FORUM

Speaker Sessionで報告

Case Study of
**Overall Efficiency and Effectiveness
of IR/IE Offices**

・参加者: 約120名
・教材に対する参加者
(49名)の肯定的な評価

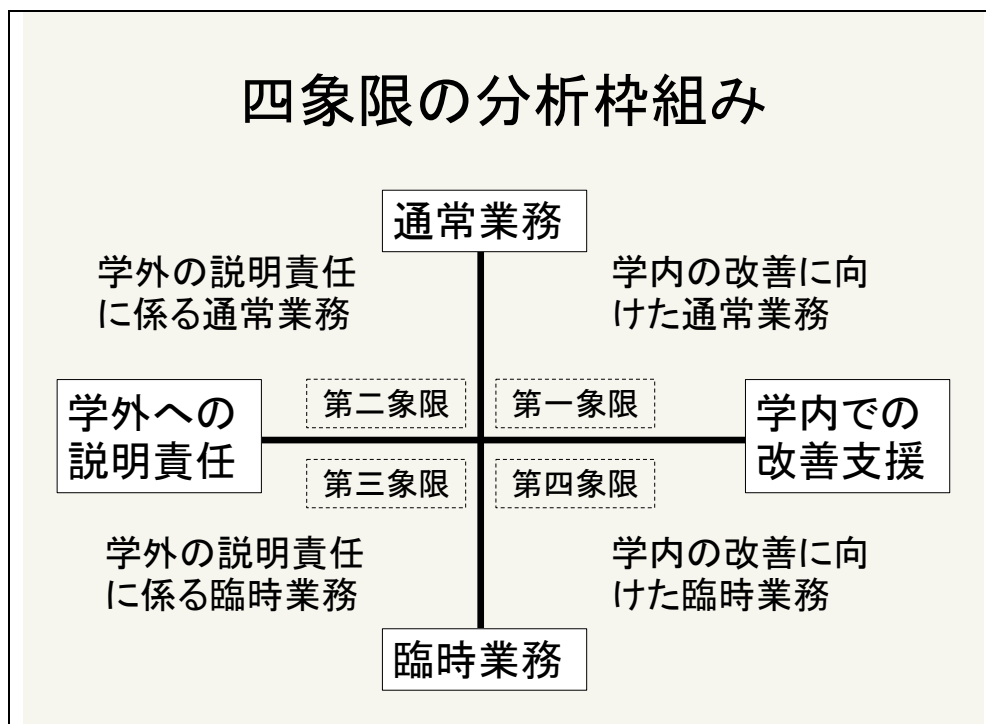
eAIR Association for Institutional Research

BOARD CORNER (抜粋)
During the discussion, Bill Knight mentioned a 2015 AIR presentation by Dr. Hirotsuke Honda, Associate Director of Assessment at the University of Maine at Augusta. Dr. Honda has developed a four-quadrant framework that can be used to examine workloads in IR offices. The quadrant provides a starting point for conversations about priorities and can be used to improve the efficiency and effectiveness of IR offices.
I encourage all of you to review the presentation.

上記の調査結果を基に、米国 IR 協会 (AIR) の 2014 年の年次大会でポスター発表、2015 年の年次大会ではスピーカー・セッションで発表しました。ポスターセッションの発表については、多くの IR 実務者から肯定的な評価や有益なコメントをいただくほか、IR 研究の権威でいらっしゃる Bill Knight 先生 (Executive Director of Institutional Effectiveness, Ball State University) の文献において引用いただいています。また、今年のスピーカー・セッションの内容については、AIR の会長から「当日の報告資料を、ぜひ参考にすることを推奨する」とのメッセージを会員に対して発していただきました。

このように、我々が訪問調査に向けて構想した枠組みは、米国の IR 担当者の皆様に肯定的に受け入れていただくだけでなく、想定外の反響へとつながり、我々も正直、驚いているところです。以下で、枠組みの具体的な説明をさせていただきます。

四象限の分析枠組み

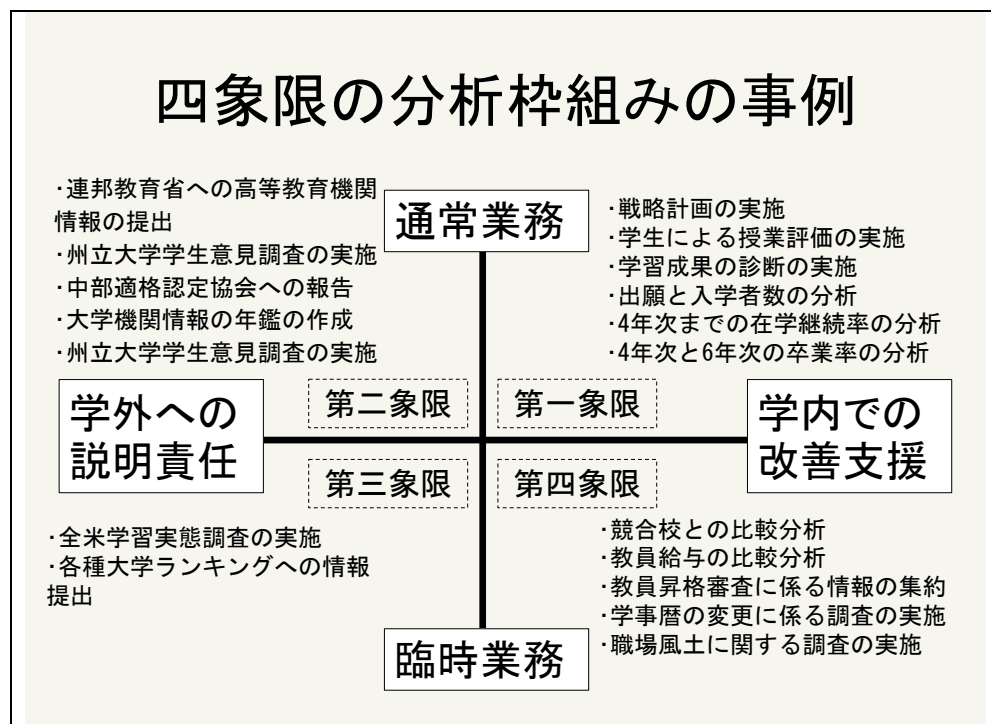


枠組みの構想の根底には、米国の IR 業務の実態を捉え、とりわけ数ある IR 業務の中でも日本の実務者の間で関心の高い学内の改善に寄与した事例を探索することにあります。この目的に沿って、「米国の IR 部署はどのような業務を実施しているのか?」、「どのような IR 業務が、学外の説明責任と学内の改善に寄与しているのか?」、「IR 部署はそれらの業務をどのように実施しているのか」という問いを設定しました。

この問いに答えるため、まず X 軸を左右で「学外への説明責任」と「学内の改善支援」に分けた。この根拠は、IR や高等教育政策の先行研究（例えば Volkwein, J. F. (1999), *The Four Faces of Institutional Research*, *New Directions for Institutional Research*, No.104, pp.9-19. など）において、両者が対峙するという見方が一般的となっているからです。例えば、外部から要請される説明責任のために実施する自己点検業務は、外部からの適格認定や評価を意識して良好な達成度を前面に押し出す傾向があります。一方で、自己点検の結果を外部へ公開せず、学内の改善にのみ活用するのであれば、より批判的な分析から改善点を洗い出したり、構成員の注意を喚起したりすることができるということにあります。

次に、Y 軸は上下で「通常業務」と「臨時業務」に分けました。この観点は、米国の IR 業務の実施状況（Delany 1997 他）を参考にしつつ、米国の現場で本田さんが上司や同僚と様々な IR 業務の進め方を相談する際、常に議論となる観点だという勤務経験に依拠しています。また、米国 IR において、以前であれば担当者が臨時業務としてデータ収集にあたっていたのが、近年の情報技術の進展により当該業務が定型化、自動化されたことで通常業務に移行しつつあることも関係しています。こうした状況を捉えるために、臨時業務か通常業務という分岐は時流に即していると考えました。また、この分類は IR 業務の共通性や重要度を判断する 1 つの物差しになることも期待できます。すなわち、通常業務は学内で優先度の高い伝統的な業務で、大学間に共通した内容が多いと推察され、他方、臨時業務は需要が低いか、もしくは新規業務の可能性が高いといったことが考えられます。

四象限の分析枠組みの事例



実際の調査では、それぞれの象限にスライドに挙げている業務が分類されました。右上の第一象限は「学内の改善支援に係る通常業務」ですが、ここには学内で制度化されている戦略計画の策定業務や学習成果の診断といった業務が挙げられました。左上の第二象限は「学外への説明責任に係る通常業務」ですが、ここには連邦政府の高等教育機関情報（IPEDS）や大学の適格認定等の報告書作成業務などが挙げられました。左下の第三象限は「学外への説明責任に係る臨時業務」ですが、全米学習実態調査（NSSE/CCSSE）の実施や各種大学ランキング情報の提出が挙げられました。そして、右下の第四象限は「学内の改善支援に係る臨時業務」ですが、戦略計画の策定時に実施する競合校との比較分析や職場風土調査などが挙げられました。

以上、枠組みの概要を説明させていただきました。これから、この枠組みを用いて、演習を行います。皆様に、実際に手を動かしていただくと、より理解も進むと思います。

<演習>「業務の四象限分析」

ー 以下の順番で進めてください。

1. 自分の部署の業務を箇条書きする
2. 四象限の分析枠組みに当てはめる
3. 各象限の大よその業務量を推測する
4. 勤務部署の業務の効率と効果を検討する
5. 改善支援に向けた業務の効果を検討する

〔手順その1〕

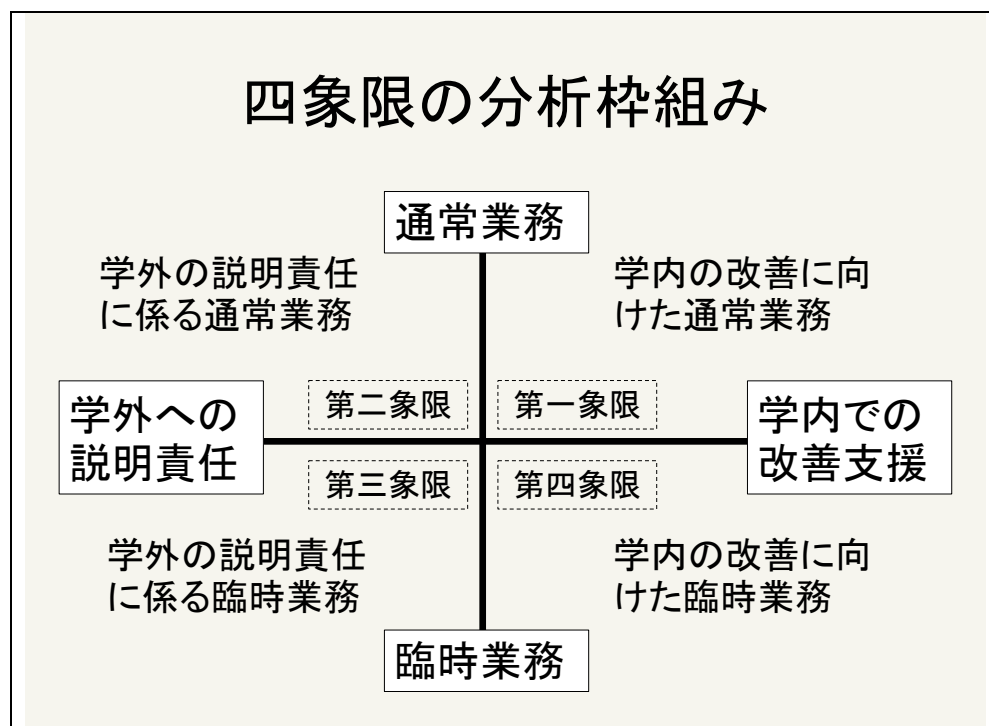
・ステップⅠとして、所属組織において評価・IR 部署が展開している業務を、附箋に記入にして、リストアップ。

- 勤務部署の業務を箇条書きで洗い出してください
- その際、できるだけ業務を細分化してください
 - － 例えば、認証評価の場合
 - 自己点検・評価報告書のデータ収集
 - － 出願、入試、入学関連のデータ
 - － 科目履修関連のデータ
 - － 教員関連のデータ
 - － 研究活動関連のデータ
 - 自己点検・評価報告書の記述

〔手順その2〕

・次に、ステップⅡとして、附箋にリストアップした業務を、それぞれ四象限にプロットしてください。

- 箇条書きで洗い出した各種業務を、四象限の枠組みに分類してください
- 現段階では、厳密な精査というより、個人的な認識で分けてみてください

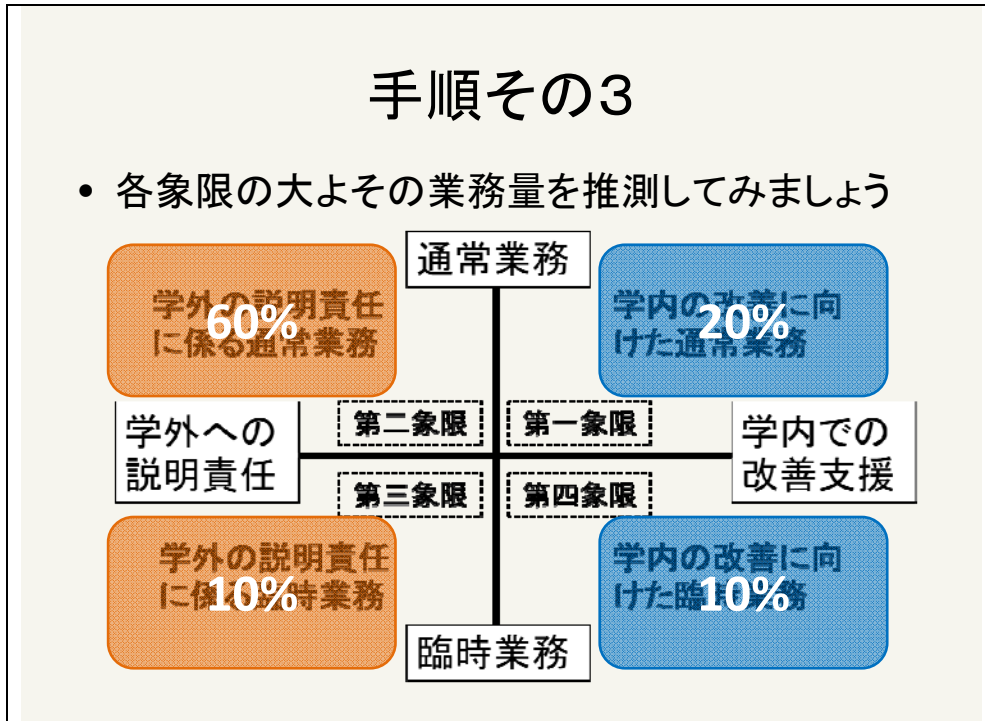


業務によっては、複数の象限に入るといったものもあるかもしれませんが、その場合、可能な範囲で、いずれかの象限に分類していただきのですが、どうしても難しそうであれば、該当する象限をまたいで附箋をはってください。

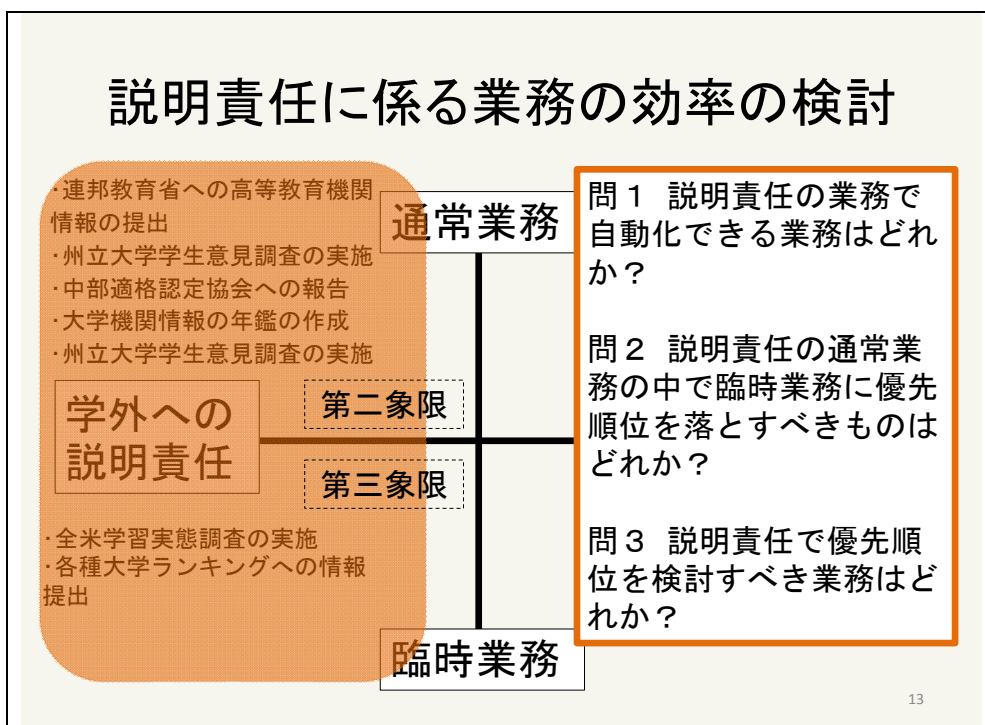
[手順その3]

・ステップⅢとして、プロットした象限ごとの業務が全体に対して、どれぐらいの比率を占めるかを書き込んでください。

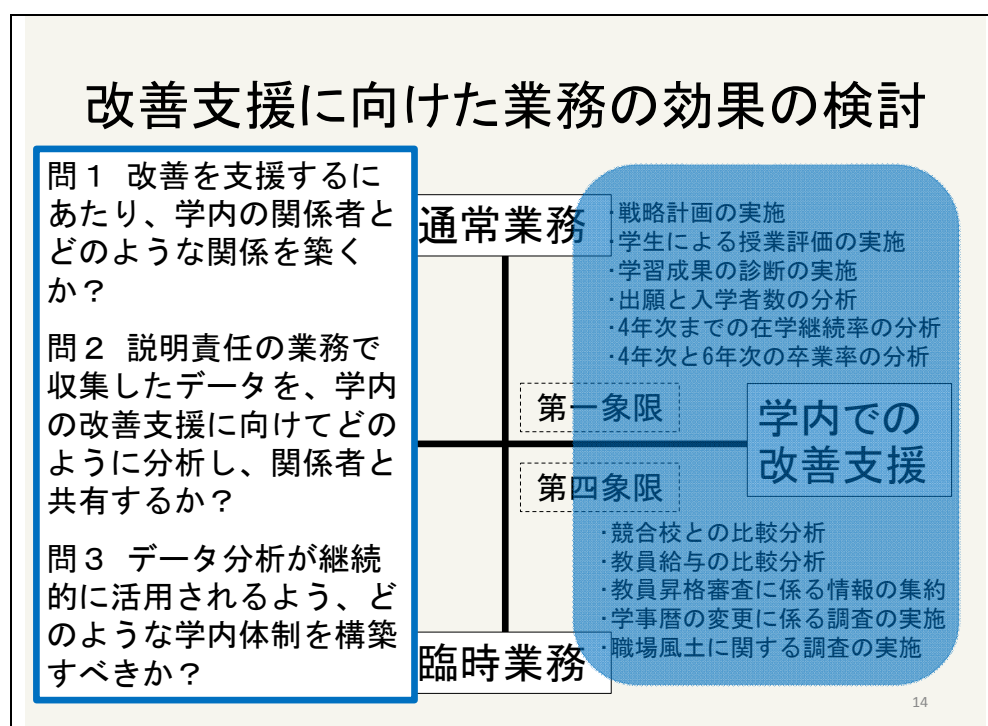
- ・ 各象限の大よその業務量を推測してみてください。



合計 100 になるように、4つの象限の業務比率を割り振ってください。厳密にではなく、直感的な割り振りで結構です。



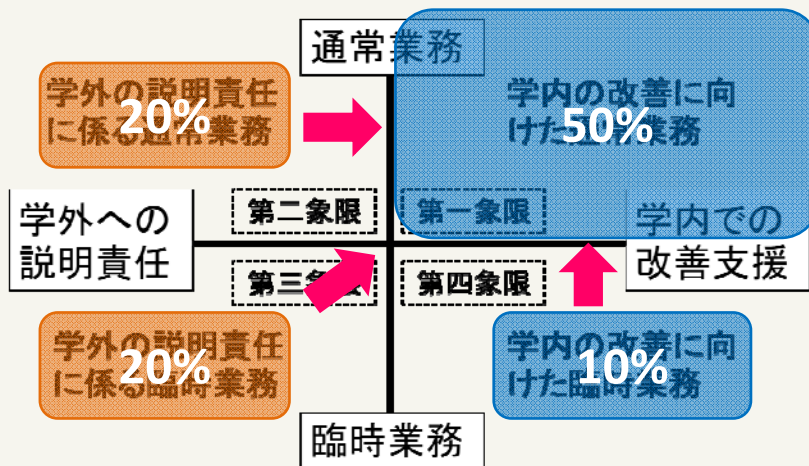
以上、皆様の勤務部署での業務の比率を割り振っていただきましたが、その結果を参考にしながら、先ほど紹介させていただいた米国調査の件を基に、効率と効果について、検討したいと思います。それぞれ象限に業務を分類していただきましたが、まずこれらの業務のうち、現在は手作業でやっているが、自動化できる業務はないでしょうか。特に、ある程度、定型化していくことのできる業務は、当初、手作業でやっていたものを自動化したり、ひな形を作ったりすることで、当初より時間を短縮することができ、その余力を他の業務に回すといったことが可能になってきます。加えて、説明責任の通常業務の中で臨時業務に優先順位を落とすべきものはどれか、説明責任で優先順位を検討すべき業務はどれか、といったことを検討いただくと、業務を効率化していく方策につなげることが期待できます。



次に、学内の改善支援に向けた業務については、「改善を支援するにあたり、学内の関係者とのような関係を築くか」、「説明責任の業務で収集したデータを、学内の改善支援に向けてどのように分析し、関係者と共有するか」、「データ分析が継続的に活用されるよう、どのような学内体制を構築すべきか」といったことを検討いただくと、より効果的に業務を展開いただく可能性が高まります。

評価、IR業務の目標

- 各象限の業務を第一象限へと転換させて行く

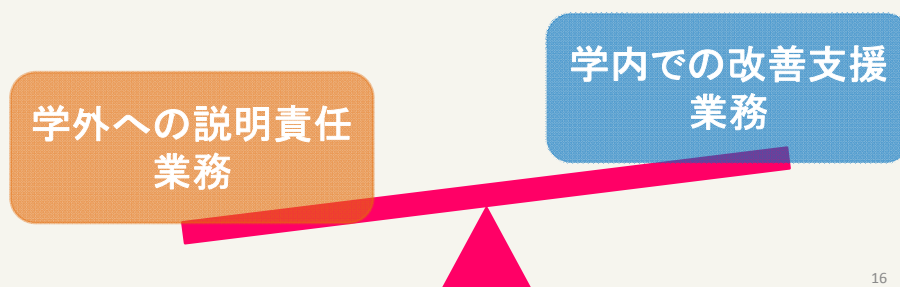


15

そうすることで、第2～4象限の比率を下げ、第1象限の比率を上げていくことがかようになります。このように、皆様に割り振っていただいた比率も、最終的には第1象限が増えればよいのですが、いきなりここに行くのは困難ですので、現状を整理していただき、どこに効率化の余地があるか、あるいは見直しの余地があるか、といったことを検討していただく材料としていただく必要があり、その際、参考となる考え方として紹介いたしました。

説明責任と改善支援のバランス

- 学外への説明責任の業務に忙殺され、学内での改善支援の業務に手が回らない
- 学内での改善支援の業務に深く関わると、会議や調整で時間が取られ、学外への説明責任の業務に手が回らない



16

これは、先ほど紹介しました AIR での発表を通じて、様々なコメントをいただき、我々で追加

した点です。米国でも、実際のところ「学外への説明責任の業務に忙殺され、学内での改善支援の業務に手が回らない」、「学内での改善支援の業務に深く関わると、会議や調整で時間が取られ、学外への説明責任の業務に手が回らない」といった状況が少なからず、見受けられます。したがって、IR 部署の業務の力点をどこに置くのか、どうバランスとるのか、といったことを考えるうえで、それぞれの象限の比率が参考になるといえそうです。

演習結果

演習では、まずステップⅠとして、所属組織において評価・IR 部署が展開している業務をリストアップし、附箋に記入していただきました。次に、ステップⅡとして、附箋に記入いただいた業務を、それぞれの象限にプロットしていただきました。これらの作業は以下のような結果となりました。

◎第一象限（学内の改善に向けた通常業務）

- ・ 学生データ（入試、成績、就職先等）の突合と学生のプロフィール情報作成
- ・ 事務データベース（人事、財務、教務等）の構築、管理・運用、収録データの突合など
- ・ 教員業績評価（業績報告書の収集、データ分析）の実施及びデータベースの設計・運用
- ・ 法人評価に係る年度計画の評価結果の役員会等学内周知
- ・ 行動計画・年度計画の自己評価の実施要請ととりまとめ（毎年）
- ・ 部局における組織目標の自己評価の実施要請ととりまとめ（毎年）
- ・ 教員活動評価の実施要請ととりまとめ（毎年）
- ・ 認証評価のための自己評価WGの設置・開催、自己評価報告書作成支援など
- ・ 達成状況報告書作成のための自己評価WGの設置・開催
- ・ 部局における現況分析評価の実施要請と評価書とりまとめ
- ・ 執行部の意志決定のためのデータ収集、分析、報告など
- ・ 大学活動指標のとりまとめ
- ・ 学生動向についての分析
- ・ 学内の組織評価（各部局の自己評価書）や教員評価（研究成果の動向など）の分析
- ・ 大学改革アクションプランの進行管理（四半期毎のチェック）
- ・ 情報分析・戦略策定支援のためのファクトブックの作成
- ・ 認証評価に係る自己評価書の作成
- ・ 入学状況等調査のチェック
- ・ 全学委員会一覧の作成による委員会見直し支援
- ・ 中期目標・中期計画の原案作成、部局ごとの年次計画の確認（執行部ヒアリングの実施）
- ・ 根拠資料の収集、エビデンス・データを収集するための調査システムの構築・運用
- ・ 大学の現状把握のための課題抽出、課題に関するデータ収集・分析
- ・ 将来構想の策定、策定後のフォローアップ（進捗状況管理）

◎第二象限（学外の説明責任に係る通常業務）

- ・ 大学独自の組織評価の実施（データ分析、データ収集など）
- ・ 教育・研究者総覧（Web）の作成
- ・ 法人評価に係る年度計画の実績とりまとめ、実績報告書の作成
- ・ 法人評価に係る第2期中期目標期間終了にともなう評価対応（達成状況報告書とりまとめ）
- ・ 法人評価に係る第2期中期目標期間終了にともなう評価対応（現況調査表とりまとめ）
- ・ 法人評価に係る第2期中期目標期間終了にともなう評価対応（研究業績説明書とりまとめ）

- ・年度計画の業務実績報告書（提出版）の作成
- ・大学ポートレートのデータ入力と確認
- ・教員活動評価結果の公表
- ・機関別認証評価の自己評価書（提出版）の作成
- ・評価結果や IR に関わる取組のウェブサイト公表文の原案作成
- ・学校基本調査、科学技術研究調査、教員統計調査等の学内データの取りまとめ
- ・教育情報の公表のチェック
- ・大学データ資料集のチェック
- ・学部・大学院ファクトブックの取りまとめ
- ・法人評価、認証評価の作成で生じた疑問への対応、他大学との比較指示など
- ・法人評価、認証評価提出に係る文科省、N I A D 等との対応
- ・事業報告書（担当部分）の作成

◎第三象限（学外の説明責任に係る臨時業務）

- ・法人評価のための学部・研究科等ごとの研究業績集計表の作成
- ・教員評価のための研究業績集計表の作成
- ・法人評価に係る自己評価報告書のチェック
- ・IR センター（仮称）立上げ準備（担当部署との調整、業務抽出、収集情報の範囲の検討等）
- ・第3期中期目標期間を通じた評価関係業務スケジュールの作成
- ・中期目標・中期計画の策定支援、変更手続きなど
- ・評価のエビデンスとなるデータ収集支援
- ・評価や IR に関わる外部調査（アンケート依頼）や国内外からの調査への対応
- ・大学ポートレートに係る学内データの収集とデータ提供
- ・国立大学機能強化関係の資料作成
- ・学生定員見直しの資料作成
- ・共同利用拠点、機関補助金申請書類の作成
- ・ファクトブックの項目選定及び作成
- ・執行部が外部説明に用いるレポート作成
- ・人文・社会科学分野の実績（外部説明用）資料作成（文部科学大臣通知対応）

◎第四象限（学内の改善に向けた臨時業務）

- ・教員業績評価の実施に向けたインセンティブ経費配分のための評価指標の設計など
- ・教員評価の妥当性の検証、教員評価制度の改訂（年棒制導入に伴う変更）
- ・教員業績報告システム（プログラム）の開発、管理・運用
- ・学生の英語力を示すデータの作成と分析
- ・機関別認証評価の講評における指摘事項、改善を要する点のとりまとめと学長への提言
- ・大学ブランド等に関する外部調査結果の分析と学内向け報告
- ・調査一覧の作成・共有、調査業務の改善に向けた取組など
- ・学生動向データの定義書の作成、基礎データの収集と分析

- ・学内事務職員を対象とする IR、統計の講習会の実施
- ・退学率、卒業率、就職率と ST 比の関係等に係る他大学とのベンチマーキング
- ・理事からの要望対応（休退学の動向分析、部門別教員のパフォーマンスの動向など）
- ・IR に関する調査・研究（他大学の取組みに係る情報収集）
- ・学部・研究科の改組に係るサポート（改組案のチェック、文科省との仲介など）
- ・URA との研究支援に係るマネジメント連携、研究情報データベースの構築に係る連携など
- ・授業開講科目と受講者数、入学志願者、入学辞退者等に係るデータ分析
- ・戦略立案に資する調査、大学ビジョンの検討に係る資料の作成
- ・学長裁量枠定員の措置の検討資料の作成

なお、各象限に分類できない、複数の象限に該当する業務として、以下のような業務を挙げていただきました。

◎第一/第二象限に共通する業務

- ・法人評価に係る年度計画の進捗状況確認ヒアリング

◎第二/第三象限に共通する業務

- ・機関別認証評価に係る自己評価書の作成

◎第三/第四象限に共通する業務

- ・第3期中期目標・中期計画の原案作成や目標値、指標等の策定
- ・ファクトブック作成
- ・企業アンケートの実施と結果分析

◎全象限に共通する業務

- ・教員データベースの構築と管理・運用
- ・論文の被引用数データを収集するシステムの開発
- ・中期目標・中期計画進捗状況管理システムの運用
- ・教育の成果効果を検証するためのアンケートの設計と実施など。

次いで、演習のステップⅢとして、プロットした象限ごとの業務が全体に対して、どれぐらいの比率を占めるかを書き込んでいただきました。それぞれの象限の各業務の比率は以下のような結果となりました。

第二象限（学外の説明責任に係る通常業務） 平均値：41%（0%～95%）	第一象限（学内の改善に向けた通常業務） 平均値：27%（5%～80%）
第三象限（学外の説明責任に係る臨時業務） 平均値：14%（0%～40%）	第四象限（学内の改善に向けた臨時業務） 平均値：18%（0%～40%）

以上が第一部の演習結果の概要です。この演習結果から、四象限の分析枠組みの課題がいくつか垣間見えてきました。ひとつは、分類の基準が参加いただいた方の個人的な認識に依拠している点です。参加者が、ある業務に関してどの程度の情報量をお持ちなのか、その業務に対する目

標値や期待度がどの程度なのかによっても、業務の分類が変わってくるものが考えられます。例えば、執行部と密接に連携することのできる参加者は、全学的な改善の動きに関しては多くの情報量を有しておられますが、執行部との距離がある、または実務経験の短い参加者は全学的な動向を知る機会は限られます。故に、同一または類似の業務であっても、異なる象限や複数の象限に分類されていました。

次に、業務比率については、今回の参加者の多くは、第二象限に多くの比率（41%）を案分されました。これは法人評価や認証評価業務を通常業務として位置づけ、そこに注力されていると認識されていることによります。一方で、評価や IR 業務を通じて、膨大な資料を収集したり、各種データを分析したりして、現場の教職員に近いところで仕事を進め、課題の深刻さを肌身で感じていることから、改善を強く意識して業務を進めていらっしゃることから、第一象限の業務比率に 80%を案分される方が見受けられました。

このように、参加者の認識に依拠することによる分類のズレを少しでも解消するため、今後は各象限に業務を分類する際の定義や基準を予め設けておく必要があるといえます。例えば、「学内の改善」に分類する基準として、（1）改善の議論が始まったばかりなのか、（2）改善に関する公式文書が存在するのか、（3）改善策は施行され、その効果の検証をしているのか、等が考えられます。これらの改良を加えることで、参加者の認識とは別に、改善の度合いや結果を踏まえて判断いただけるようになり、より適切な分類につなげていただくことが期待できます。

評価・IR 部署の業務整理と改善支援：

第二部 「意思決定を捉えるための枠組みについて」

浅野 茂（山形大学 学術研究院 教授）

山本 幸一（明治大学 教学企画部 評価情報事務室 副参事）

評価・IR 部署がどのように意思決定・改善支援できるのかを議論

- 意思決定と分析枠組み
- 大学という組織の特殊性
- 意思決定・改善支援における IR の役割
- ゴミ箱モデル

意思決定とは？

- 意思決定とは、特定の目標を達成するために、ある状況において複数の代替案から最善の解を求めようとする行為。
- 最適化意思決定論
 - 経済学やオペレーションズ・リサーチ(OR)研究を中心に展開。ここでは、意思決定を「利潤最大化及び費用最小化の原則に基づき、数学的なモデル等によって導き出した最適解の選択行為」として捉えている。
- 満足化意思決定論
 - 行動科学、集団心理学等の領域を中心に展開。ここでは、意思決定は「最適解を導き出す最適決定ルールは存在せず、受容可能で満足できる代替案からの最適な選択行為」として位置づけられる。

まず、意思決定について、皆様、どのようなイメージをお持ちでしょうか。本日、他の数あるイベントから、ここにお越しいただいた、あるいは他のセッションではなく、このセッションを選んでいただいた、などすでいくつかの決定をされています。このように、複数ある選択肢の中から、一つを選択して行動する、という意味では意思決定だといえます。しかしながら、これは個人レベルの意思決定であって、組織となると、話が違ってきます。

組織とは、ある特定の目的を達成するために編成された集合体です。したがって、組織レベルでの意思決定とは、それぞれの組織が定める、または構成員が共有している目標を達成するために、特定の状況において、複数の代替案から最善の解を求めようとする行為だといえます。

この組織レベルの意思決定を扱った理論は、諸説ありますが、大きく分けると、以下で述べる2つに集約することができます。まず、経済学やオペレーションズ・リサーチ (OR) 研究を中心に展開される「最適化意思決定論」です。ここでは、意思決定を「利潤最大化及び費用最小化の原則に基づき、数学的なモデル等によって導き出した最適解の選択行為」として捉えており、かなり機械的なプロセスとして試みています。次に、行動科学、集団心理学等の領域を中心に展開される「満足化意思決定論」があります。ここでは、意思決定は「最適解を導き出す最適決定ルールは存在せず、受容可能で満足できる代替案からの最適な選択行為」として位置づけられています。前者と大きく異なるのは、意思決定を最善の選択として捉えるのではなく、意思決定者にとって満足のできるものであったか否か、という点です。

大学という組織の特殊性

- 大学では、企業組織における合理主義的意思決定によって運営するのではなく、構成員の合意形成によつて運営される。(Birnbaum, 1988)
- 大学の組織を含めた教育組織においては、組織の目的について構成員の意識が曖昧かつ多様であり、組織を取り巻く状況についての因果関係が理解されにくい。(Cohen et al., 1972)

一方、大学という組織は、通常の組織、特に民間の組織とは大きく異なります。何よりも、組織の目標が共有されていないという点が顕著に見える組織です。したがって、先ほど述べました意思決定の定義の前段にある目標の達成という点については、大学には適応できないということになります。この点については、米国の様々な大学で自らも学長を勤め、大学組織論の大家といわれるバーンバウム (1988) によると、「大学における意思決定は、企業組織における合理主義的意思決定によって運営するのではなく、構成員の合意形成によって運営されがちである」とされます。そのうえで、大学における意思決定を捉える枠組みとして、満足化意思決定論の先駆けとされる「ゴミ箱モデル」の有用性を示しています。

意思決定・改善支援におけるIRの役割

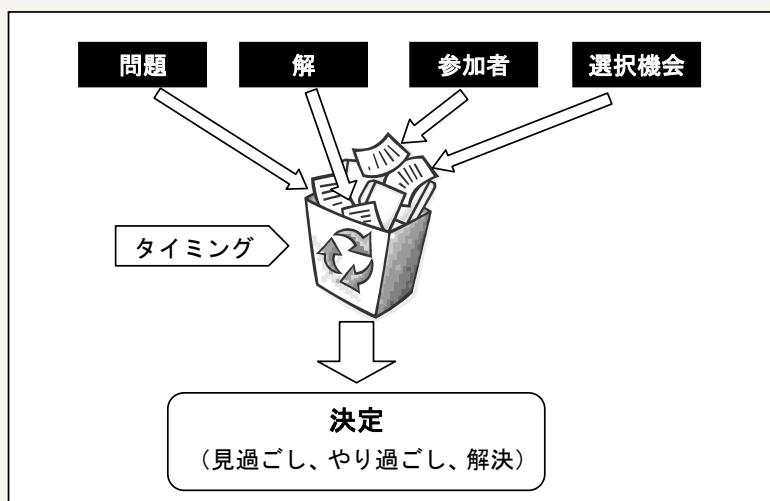
- IRは「機関の計画立案、政策形成、意思決定を支援するための情報を提供する目的で、高等教育機関の内部で行われる調査研究」と定義される。(Saupe, 1990)



- 先述の大学の組織特性や上記のIRの定義にあるように、IR部門の意思決定支援を単線的(リニア)な経路としてではなく、曖昧かつ複雑な経路として捉えてみる必要があるのではないか。

他方、IRの定義を見ても、かなり「最適化意思決定論」に近いスタンスをとっています。情報を収集し、それを分析して政策提言につなげ、その後の施行支援を行うという、単線的な経路で捉えているといえます。しかしながら、バーンバウムの言うように、大学の組織特性を踏まえるならば、この考え方は適応できないということになります。大学において、IRによる意思決定支援を考えるうえで、この点が非常に重要な位置づけをなしているといえます。

ゴミ箱モデルの概要



では「ゴミ箱モデル」とはどのようなものかについて説明させていただきます。この枠組は Cohen 他 (1972) が提唱した枠組みで、大学組織の研究からこのモデルの着想を得て、一般的な意思決定を捉えるための視点を提示しています。彼らは、大学の組織をも含めた教育組織においては、組織の目的についての構成員の意識が曖昧かつ多様であり、組織を取り巻く環境についての因果関係も理解できない状況にあることを想定しています。こうした状況を組織化された無政府状態 (organized anarchy) と呼んでいます。組織化された無政府状態とは、(1) 問題のある選好、(2) 不明確な技術、(3) 流動的 (ないし限定的) な参加の三つの要件によって特徴づけられる意思決定の状況を指します。これらのことから、組織あるいは構成員が一貫した選好あるいは目的を持たず、意思決定への参加者が流動的な状況では、組織的意思決定を目的志向性という視点から捉えられないとしています。

これらのことを踏まえ、上のスライドにありますように、彼らは組織的意思決定を、以下の4つの相互に独立した構成素から誘導された結果だと捉えています。

- ① 組織内外の人々の関心と注意により規定される「問題」
- ② 構成員の誰かが生みだし、様々な問題に適用可能な「解」
- ③ なんらかの意思決定を行わなければならない「選択機会」
- ④ その選択機会への「参加者」

意思決定とは、ある選択機会に対して、問題、解、参加者が、それぞればらばらに1つのゴミ箱に投げ込まれるものだと考えています。このゴミ箱の中で、参加者のエネルギーによって解と問題とが結びあわせられ、一定の選択 (決定) が行われるとしています。したがって、一つのゴミ箱からいかなる選択が引き出されるかは、このゴミ箱の中にいかなる参加者と問題及び解が投げ込まれるか、さらにはその時の流れやタイミングに依存しているため、事前に予測ができない偶発性を有しているとしています。より具体的には、問題、解、参加者、選択機会がどのような組み合わせやタイミングでゴミ箱に投入されても、ふたを開けるまでは以下の3つのタイプの決定に帰着するかは不確定であり、再現不可能である、ということになります。

1. 「見過ごし」による決定 (decision making by oversight) とは、別の選択機会に問題が存在しているかもしれないが、それを見過ごし、当該選択機会に問題が投入されない (潜在的な問題を見過ごす) うちに行ってしまう決定です。
2. 「やり過ごし」による決定 (decision making by flight) とは、ある選択機会に大きな問題、ないし解決が困難な問題が投入されたままでは、解決されない状況が持続し、問題がその選択機会を出て行ってしまえば、解決に割くエネルギー量が低減し、決定への障壁が減少するということになります。そのため、ここでの決定は、単に問題がゴミ箱の外に出ていく (他の選択機会に飛び移る) だけで、解決されたわけではないということになります。したがって、問題をやり過ごしているうちに、問題のほうを選択機会から出ていってしまい、あたかも決定したかのように映るということになります。
3. 「解決」による決定 (decision making by resolution) とは、選択機会に投入された問題と解を参加者が解く作業を通じて、ある期間内に問題を解決するための決定に至る意思決定です。したがって、このタイプの解決が、一般的に言われる意思決定ということになります。

以上が「ゴミ箱モデル」の概要です。これまでお話しした視点を IR 部署による意思決定支援の分析に援用して、本日の 2 つ目の演習をこれから実施させていただきます。

演習結果

演習では、以下の様式を用いて、まず評価・IR 部署で策定したデータや情報が意思決定に活用された事例から作業していただきました。その後、活用されなかったあるいは難しかった事例について作業していただきました。

○意思決定に活用された事例

要素	内容
問題 組織内外の人々の関心と注意により規定	教員の科研費申請率の向上。 (部局ごとの格差の是正)
解 構成員の誰かが生みだし、様々な問題に適用可能な選択枝	職階別、部局別の研究成果等について、科研費や授業との相関関係を可視化し、教員の活動パフォーマンスを明らかにした。
選択機会 意思決定を行う主体や場	役員会、全学教育研究部会議において、上記のデータを踏まえ検討。
参加者 何らかの意思決定の選択機会への参加者	学長、理事、部局の長。
結果 決定の帰結	「科研費の申請を原則義務化する」、「科研費を申請しない教員研究費を削減する(最終的には0円)」、「申請結果が不採択でも、”A”であればインセンティブを付ける」ことを決定。 以上の取り組みを行った結果、「実施年度の申請率が前年度に比べ向上した」という効果が表れた。

上記以外に、以下のような事例を挙げていただきました。

- ・第3期中期目標・計画の策定

- ・ 60分授業の全学導入
- ・ 授業の進め方と学生アンケート結果との相関の解明
- ・ 学習時間確保のためのシラバスの記載
- ・ 授業評価アンケートの全学（全科目）実施

○意思決定に活用されにくかった事例

要素	内容
問題 組織内外の人々の関心と注意により規定	就職状況が悪い
解 構成員の誰かが生みだし、様々な問題に適用可能な選択枝	就職状況について、学生規模や教員数、学生/教員（ST）比率などを算出し、これらの数値のベンチマークを行った。 その結果として得られた、同規模大学に比べてきわめて就職率が低いという事実を提示。
選択機会 意思決定を行う主体や場	執行部と部課長が参加する定例ミーティング
参加者 何らかの意思決定の選択機会への参加者	執行部、事務管理職、IR
結果 決定の帰結	報告のみにとどまり、具体的な企画立案にまで及ばなかった。

上記以外に、以下のような事例を挙げていただきました。

- ・ 休退学率を抑制するための対策
- ・ 超過勤務を削減するための対策
- ・ 競争的外部資金申請時の留学生数、外国人教員数の設定

- ・組織改革（学部・研究科の改組等）の推進
- ・低迷する志願者、資格試験合格者の是正

演習を通じて、参加者の皆様が日常的に従事されている業務のうち、財政上の問題（入学定員未充足、外部資金獲得による収入増等）、認証評価における指摘事項、大学が重点事項として定めている計画（クォーター制の導入）、または提出期限が迫っている事案（例えば第3期中期目標・中期計画）に対しては、比較的、解決に結びついやすい傾向が確認されました。一方、学部・研究科等の改組、学内組織の改革といった、学内構成員の多様な認識を調整して合意形成につなげる必要のある案件では、解決には結び付きにくい傾向が確認されました。

上記の点について、IR 先進国とされる米国においても、IR 部署及びアセスメント部署が提供するデータを実際の意思決定につなげるのは一筋縄ではいかない点を共有するとともに、意思決定に向けた合意を形成するための参考情報としてデータを提供し続けることの重要性をお伝えしました。その際、評価・IR 部署は「データの提供者」として、「データ利用者」である大学執行部や部局長等に対して、適切なデータを提供できているのかということを上記の枠組みを通じて常に自問自答し、より効果的かつ有効な意思決定支援につなげていくのが肝要であることについて、意見交換しました。

<演習実施後の補足説明>

皆様、長時間にわたる作業、お疲れ様でした。実際の作業を通じて、学内の様々な問題に対して、IR 部署は意思決定過程にどのようにかかわっていくことができるかをご確認いただけたのではないのでしょうか。具体的には、「参加者」として、どのようなデータ分析から「解」を提示し、学内関係者との関係を築き、意思決定を支援するのかをより体系的に捉えることができるようになるとお感じいただけませんでしたでしょうか。

参考 俯瞰的な分析枠組みの模索

- ゴミ箱モデルを発展させ、組織論のコンティンジェンシー理論の枠組みを援用。

	解決すべき問題	外部環境	内部環境	解決策	データの活用	将来必要とされるデータ
意思決定に活用し易い事例						
意思決定に活用し難い事例						

上記のスライドは、現在、試行段階にあるため、参考資料として準備させていただきました。本日の演習で用いた「ゴミ箱モデル」に、組織論のコンティンジェンシー理論の枠組みを追加して、独自に開発した枠組みです。コンティンジェンシー理論とは、最適な意思決定というもの存在せず、状況に応じて意思決定のスタイルを変化させる必要があるという基本仮定を置いています。この考え方の下で、「外部環境」、「内部環境」の項目を新たに追加し、枠組みを再構築したものです。また、意思決定の成功例と困難例を併記して、対比できるようにすることで、より焦点を絞りやすくするという意図しております。ゴミ箱モデルにはない、「外部環境」、「内部環境」の2つの軸を追加することで、より俯瞰的に意思決定を捉えることができるのではないかと考えているところです。現在、まだ試行段階ですので、演習そのものは旧バージョンで実施させていただきました。

参考 俯瞰的な分析枠組みの模索

• 枠組みの適応事例

	解決すべき問題	外部環境	内部環境	解決策	データの活用	将来必要とされるデータ
意思決定に活用しやすい事例	- 授業料収入の減少 - 大学に対する配分経費の縮減	- 学生数の減少 - 州政府の財政逼迫	- 教員の危機意識不足 - 学内の合意形成の難航	- 学生在学者数の向上 - 人件費削減 - 学科の閉鎖	学生の在籍者数は学科の次元で分析し、学部長が改善を後押しする	財政予測に関するデータ
意思決定に活用し難い事例	社会からの説明責任に対する対応が不十分	- 就職難 - 大学教育への不信感の高まり	- 教員の危機意識不足 - 説明責任に係る業務増加	直接指標（ルーブリック等）による学修成果の測定	分野別適格認定のある学科では学習成果のデータを改善に活用	- 学習成果の測定手法やガイド資料 - 学習成果のワークショップの開催状況

最後に、ご参考までに、上記の枠組みを用いて、アメリカの大学でパイロット調査を実施いたしましたので、その結果を共有させていただきます。アメリカの大学での成功例については、財政削減や外部団体による説明責任といった外部環境からの圧力が生じる案件で多い実情が見受けられました。したがって、学内構成員の多様な認識が存在し、合意形成が難航するような案件（例えば学修成果の測定による教育改善）では IR 部署及びアセスメント部署が期待しているほど、意思決定にはつながらない実情があるようです。したがって、IR 先進国とされるアメリカにおいても、IR 部署及びアセスメント部署が提供するデータが実際の意思決定につなげるのは一筋縄ではいかないようです。しかしながら、この枠組みを用いることで、意思決定に向けた合意を形成するための参考情報として活用することができ、ある共通認識の醸成へ向けて、各種情報を活用するという地道な努力の積み重ねをしていくうえで有効であることが確認されました。少なくとも、「データ利用者」である大学執行部が「データ提供者」である IR 部署およびアセスメント部署のデータをどのように活用しているかについては、日本に限らずアメリカでも先行研究が乏しい現状にあるため、引き続き、我々の研究を通じて仮説的にはありますが、一定の知見を示すとともに、何らかの形で意思決定の実態に迫っていこうと考えております。

評価・IR 部署の業務整理と改善支援：まとめ

浅野 茂（山形大学 学術研究院(企画部) 教授）

山本 幸一（明治大学 教学企画部 評価情報事務室 副参事）

本セッションは、昨年度の試行的な実施を経て、今回、実施させていただき運びとなりました。その背景には、日本の大学において、インスティテューショナル・リサーチ（IR）を導入し、データに基づく意思決定支援を推進しようという機運が高まっていることがあります。一方、本日までご参加いただいた皆様の大学においても、少なからず問題としてあるのは、現場で IR 業務に携わっていらっしゃる多くの方が何をしたらよいかを理解できないまま日常の業務をこなされていたり、大学執行部が IR に何を求めるのかを示すことができず、現場と執行部で誤解や葛藤が生じている実態があったりするのではないのでしょうか。

こうした実践的な課題に対して、多くの IR に係る既存研究は IR の成立背景や概括的な事例紹介に重きが置かれ、意思決定を支援するという IR の最重要機能について焦点を当てた研究は、米国でも、それほど深く掘り下げられていない実情があります。そこで、メイン州立大学アーガスタ校の本田さんとともに開発し、日米の各種調査における共通の枠組みとして設定しました。これらの成果を用いて、本セッションを進めさせていただきました。

本セッションの問題意識にあるように IR 業務について、担当者は何をしてよいか理解できず、大学執行部は何を求めたらよいか分らないという黎明期にあります。そこで「IR は何をすべきか」という視点での意見交換や研究を行うものの、現況を大きく変化させることは困難でした。本セッションの第1部では、「IR 業務をいかに効率化するか、効果的にするか」という従来と異なった枠組みを適用したことによって、IR 業務の目的を明確化し、日常的な業務を変化させるきっかけになりました。

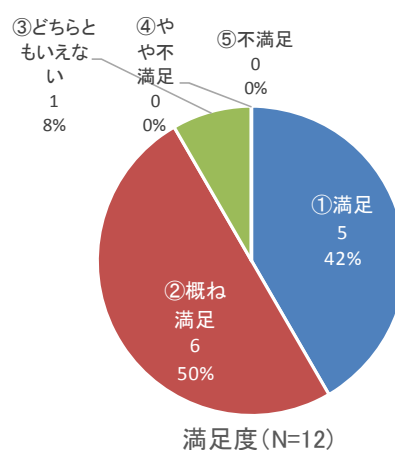
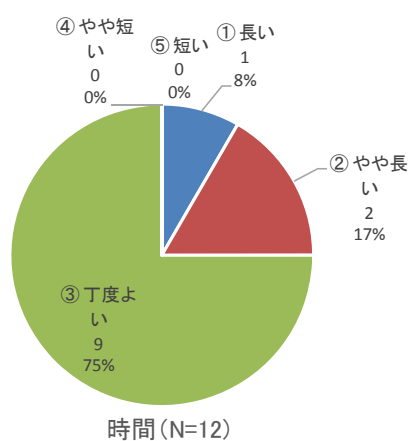
次に、意思決定・改善支援を推進するうえで、評価・IR 担当者として何ができるかを考えるうえで、参考となる「ゴミ箱モデル」を紹介しました。演習では、ゴミ箱モデルでいう「解」に注目しました。ある課題に対して、どのようなデータをどのように分析していくのか、相互に論評しあうことで IR 担当者の分析能力の向上にも寄与したものと思います。また、データ提供のタイミングである「場（参加者）」は、IR 機能を向上させるための知見として、蓄積すべき項目であると感じました。IR 担当者が同じような立場に置かれることは十分に想定され、事前にゴミ箱モデルで示された事例があると、未経験の分野のデータ分析にも取り掛かりやすくなるのではと感じました。なお、ゴミ箱モデルについては、蓄積方法の工夫が必要かも知れませんが、今回のような研修会を重ね、事例が増えることで、IR 事例集のような形でまとめられるのではないかと感じています。

本セッションでの作業を通じて、評価・IR 部署で収集・作成したデータを、どのようにして意思決定や学内の改善支援に転換させていくことができるのかを、参加者のみならず、本報告書をご覧いただいた皆様に参考いただけることを祈念しております。

平成 27 年度大学評価担当者集会 (H27. 8. 27)
 分科会「IR上級者セッション (上級)」アンケート結果

アンケートは、参加者 15 人 (うちスタッフ 2 名) 中 12 人から回答があった。分科会の時間については約四分の三が「ちょうどよい」と回答した。企画の満足度はグラフに示す通り、42%が「満足」と回答した。その理由として、フレームワーク、分析枠組みを用いた整理を通じて、問題・課題が明確になったことを挙げる参加者が複数いた。一方で、とりあげた理論について、やや難解で消化不足になったという意見があった。

(藤井 [名古屋大])



アンケート結果の詳細 (分科会関連分)

id	属性	時間	満足度	理由
1	私	②やや長い	③どちらともいえない	理論面中心でしたので、仲々あたまに入りにくかったです。でも、そこそこは面白かったです。
2	—	③丁度よい	②概ね満足	
3	国	③丁度よい	②概ね満足	ゴミ箱モデルでは、複数の解が存在する場合が考えられる。
4	国	③丁度よい	②概ね満足	本学の事例が少なく申し訳ありませんでした。最後の意見交換で行った同一の問題を皆で議論する形は良かったと思います。
5	国	③丁度よい	②概ね満足	4象限モデルはよくわかりました。ゴミ箱モデルは、少し消化不足です。
6	—	②やや長い	②概ね満足	基本的に時間に余裕があったので、スケジュールが長かったのかと思います。フレームワークの考え方が現状の分析につながったので、よくわかりました。概ね満足です。
7	国	③丁度よい	②概ね満足	分析枠組みのワークは効果的でした。
8	国	③丁度よい	①満足	モデルを活用することによって、自分が問題意識をもっている部分が明確になりました。とても有意義な時間となりました。
9	国	③丁度よい	①満足	
10	国	①長い	①満足	フレームワーク思考で、課題がどこにあるのかが明確になりました。
11	国	③丁度よい	①満足	セッション内容のボリュームと時間がフィットしているので
12	国	③丁度よい	①満足	いろいろ考えさせられた。

所属 国：国立大学 公：公立大学 私：私立大学 関：関係機関 —：記入無し

アンケートのお願い

本日は、ご参加いただきありがとうございました。来年度以降も継続的に大学評価担当者集會を企画しております。つきましては、ご参加いただいた分科会及び集會全体に対してご意見をいただければと思います。ご協力よろしくお願いいたします。

アンケート結果は、原則的に、大学評価コンソーシアム web サイトの活動報告や報告書で公表させていただきます。お名前は、公表されません。またご所属は国公立の別のみ公表されます。* 無記名でも結構です。

お名前

ご所属

(略)

2. 分科会 (28 日) について、おうかがいします。

(1). どの分科会に参加されましたか。該当する番号に丸をつけてください。

- ① 評価・IR 実践セッション ② 評価初級セッション ③ IR 上級セッション

(2). 参加された分科会の満足度について、該当する番号に丸をつけてください。

満足度： ①満足 ②概ね満足 ③どちらともいえない ④やや不満足 ⑤不満足

時間： ①長い ②やや長い ③丁度よい ④やや短い ⑤短い

(3). (2) で回答された理由をお聞かせください。

(以下略)

○ この分科会のプログラム構築については、以下の研究費を用いました。

平成25年度科学研究費補助金（学術研究助成基金助成金（挑戦的萌芽研究）） 「日本の大学経営におけるデータに裏付けされた意思決定支援の適応可能性に関する研究」（課題番号：25590223、研究代表者：浅野茂）

平成27年度科学研究費助成事業（科学研究費補助金）基盤研究（B） 「大学の評価・IR機能の高度化のための実践知の収集・分析とその活用に関する研究」（課題番号：15H03469、研究代表者：畠田敏行）

○ 企画運営、報告書作成・編集

浅野 茂*（山形大学 学術研究院 教授）

山本 幸一*（明治大学 教学企画部 評価情報事務室 副参事）

○ 報告書編集のみの参加

大野 賢一*（鳥取大学 大学評価室 准教授）

畠田 敏行*（茨城大学 大学戦略・IR室）

藤井 都百*（名古屋大学 評価企画室 講師）

IR 上級セッションの実施、成果のとりまとめ、報告書作成にあたり、参加されたすべての方に感謝申し上げます。

*は大学評価コンソーシアム幹事