

平成 27 年 1 月開催

評価作業のためのガイドライン
(データ収集編) の勉強会
実施報告書



平成 27 年 8 月

大学評価コンソーシアム

まえがき

大学評価コンソーシアムでは、毎年夏に大学評価担当者集会を開催し、評価・IRに係る諸課題を解決するための議論を行っています。そこで全国の評価・IR担当者のみなさんから得られた知見は、「評価業務のガイドライン」(<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=guideline>)として整理しています。

評価やIRの業務は、制度設計や調査設計→データ収集→分析(データの情報への変換)→情報の活用(報告)という4つのフェイズに分けられます。大学評価担当者集会2014の第一分科会の参加者のみなさんに評価・IRに係る現在の課題は何ですか?、と伺ったところ、データ収集に関する課題を挙げられた方が最も多いという結果になりました。即ち、認証評価制度や国立大学法人評価制度などの大学の状況を詳らかにせざるを得ない制度が開始されて10年以上経過した現在においてもこの「データ収集」という課題が依然として大きな位置を占めているわけです。

実際、データマネジメントの善し悪しが、現状把握や分析の結果、さらには評価作業・IR業務の効率・効果に大きく影響することは言うまでもありません。そのようなことから、大学評価コンソーシアムでは、まず「データ収集」についてみなさんと勉強する会を開催することとなりました。ここでは、各大学における評価・IR業務の高度化に向けて、これまでのみなさんの知見の集合体である「データ収集作業のガイドライン」について解説し、その上で、各大学のデータ収集・蓄積上の課題についてグループで討論を行い「データ収集」に関する各大学の知見の交換と共有を図りました。

平成27年7月22日

大学評価コンソーシアム 副代表幹事
(茨城大学 大学戦略・IR室 准教授)

嵩田 敏行

<もくじ>

まえがき	1
開催概要	3
解説「評価作業のためのガイドライン（データ収集編）について」 茨城大学 大学戦略・IR室 室員（助教） 鳶田敏行	5
グループ討論・総合討論の結果	21
参加者アンケート	31
この勉強会について	34

実施概要

1. 日時・会場

平成 27 年 1 月 20 日 (火) 10:30 - 12:30

名城大学 名駅サテライト (MSAT) 会議室

<http://www.meijo-u.ac.jp/about/campus/msat.html>

(名古屋市中村区名駅 3-26-8 KDX 名古屋駅前ビル 13 階)

2. 対象

・評価・IR 担当で、データの収集上の課題に関する解決策について考えたい方 (実務経験があれば、経験年数は問いません)。

・大学における評価・IR の支援を生業とする業者の方で、データの収集上の課題に関する解決の支援を行っている (今後行いたい) 方。

3. 参加者

22 名 (講演者・ファシリテーター 5 名を含む)

4. 参加費

徴収しませんでした。

5. タイムテーブル

10:30 - 10:35 趣旨説明 (寫田)

10:35 - 11:05 「評価作業のためのガイドライン (データ収集編) について」

茨城大学 大学戦略・IR 室 室員 (助教) 寫田敏行

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報告いただくきました。

(班分けのために 1 月 16 日 (金) までに課題概要を送付いただきました。)

・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。

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。

12:25 - 12:30 アンケート記入

(寫田 [茨城大])

評価作業のためのガイドライン（データ収集編）について

茨城大学 大学戦略・IR 室

准教授 鳥田 敏行

はじめに

3

- データマネジメントの善し悪しが、現状把握や分析結果、さらには評価作業・IR 業務の効率・効果に大きく影響する。
- 2つのアプローチで、データ収集に関する課題解決方法を探りたい。
 1. 評価・IRの業務におけるデータ収集業務の位置付けと必要な知識・技能の確認。
 2. 大学評価担当者集会での議論で得られた知見(ガイドライン)からの示唆を確認。
- グループで討論を行い実践知を共有する。

それでは早速はじめます。結局ですねデータマネジメントの良しあしってというのが現状分析とか、分析結果とか、評価作業、IR 作業の効率化や効果に非常に大きな影響があります。どこをどういう風にデータマネジメントをしっかりとやっていくのかわかるところがあるわけですが、今日は二つのアプローチでそこを少し考えていきたいと思っています。まず、「データ収集」ってそもそも評価とか IR の業務の中

中でどういう位置づけなのかいうところを説明させていただいて、二つ目に大学評価担当者集会の議論で得られた知見みたいなもの、それを少し説明させていただきたいと思います。それのあと実際グループ討論で皆さんの実践知といいますか、それぞれのお持ちのナレッジを共有させていただくような感じかなと思っています。

IRとは何か

4

- IR(Institutional Research)とは、意思決定支援である。
- 意思決定や判断、改善を図る依頼者への情報提供である（改善はAdministratorの仕事）。
- そのために、目的を踏まえて、調査をデザインし、データを収集、解釈/分析して、有用な情報へと変換し、報告する。
- IR業務とは1)必要な時に、必要な情報を、必要とする依頼者に提供する業務、2)そのためのデータの情報への変換業務である。
- IRオフィスは「IR業務をより効果的、効率的に行う部署」である(藤原・大野, 2015 予定)。

Data = something given = 自然に得られる事実

Information = informの名詞 = into + formすること = 判断を形成するために提供される事実

(出典) <http://oxforddictionaries.com/> [NIAD-UE 林隆之准教授より]

まず IR とはなんですという話になるわけですが、いろんな方の様々な定義がありますが基本的には意思決定支援だと思っていただいて間違いありません。要するに意思決定とか判断とか改善を図る方、依頼者など、IR のオフィスには様々な方が依頼してくるわけですから、その方へ情報提供をしていくような仕事になるわけです。要するに改善自体はアドミニストレーター、

要するに学長先生、副学長先生、学部長先生とか、その方の仕事であって IR が別に改善を図るわけではない、というところが非常に重要なわけです。そのために「目的を踏まえて」というのは、今例えば上層部がこういう課題を持って、「こういうところをじゃちょっと IR で調べてくれよ」とか「こういう情報をちょっとくれよ」というそういうお題が振られるわけですから、そのネタを元にどういう調査をすればいいのか、みたいなところをきちんと設計してデータを収集してそれを分析します。データは多分そのままの状態では有用性がない、と言いますか使えないわけですから、それを例えばまとめたり、分析する、そういうことによって使えるものにしていくわけですね。つまり「クライアントさんが使えるもの」にデータを加工していく。そういう仕事をしてきちんと報告する、これが IR 業務になるわけです。なので必要なときに必要な情報を、必要とする依頼者の方に提供する業務、そのためのデータを情報に変換していく。それが IR 業務でしょう。そういう業務って、普通にどこの部署でもやってる話なので、IR オフィスっていうのは何なのかっていうと、そういう業務をより効率的・効果的にやるようなところ、集中化されているところが IR オフィスなわけですね。だから分散型がよいとか、集中型の方がよいのでは、みたいな話もあります。ちょっと下のほうに囲んでるのは、データってなんですかって話です。データは、結局 something given、要するに自然に与えられた事実であって、information っていうのは inform の名詞だから into+form で判断を形成するために提供される事実、だからデータだけじゃ使えないものを information に変えていく、それが IR の仕事であるわけです。

評価とは何か

5

- 評価とは、第三者評価（法人評価、機関別認証評価）対応が多いが、**現状を詳らかにする（現状把握）業務**である。
- そのために、目的を踏まえて、評価制度を設計し、叙述資料や数量データを収集、それを解釈/分析したり、とりまとめを行い、報告する。
- 評価業務も1) **必要な時に、必要な情報を、依頼者（法令に定められた提出先）に提供する業務**、2) **そのための資料・データの情報への変換業務**である。
- 評価結果（現状認識結果）を受けて改善を図るのは、大学執行部や学部執行部や各現場である。
- 従って、**PDCAサイクルを回す、改善を図る、計画を立案するのは「評価」業務ではない。**（往々にして求められるが）

じゃあ評価とはなんですかっていうと、第三者評価ですね。国立大学さん公立大学さんでは法人評価の対応、あとどこの大学さんもそうですけど機関別認証評価の対応みたいなことを真っ先に思い浮かべてしまいますが、評価っていうその言葉自体を考えると、現状をつまびらかにする仕事ですね。要するに現状把握をする、これが評価になります。何のために評価をやらなくちゃいけないのかというよ

うな「目的」を踏まえて評価の制度を設計することが肝要です。また、叙述資料、例えば「何とか学部がいついつこういうことをやりましたよ」とかそういうプロセスのデータを集めてきて、そこに数量のデータを集めてくる、それを解釈したり分析しながらとりまとめを行って報告していく、それが評価業務になるわけですね。なので評価業務も必要なときに必要な情報を依頼者、例えば文科省の場合もあったり県当局の場合もあったりするわけですが、依頼者に対して提供する業務です。加えて、そのための資料とかデータを情報に変換していく、それが評価業務に

なるわけです。IR と同じく評価結果、いわゆる現状認識した結果を受けて改善を図るのは当然ながら評価部署ではなく、大学執行部とか学部執行部とか現場の先生方になるわけですね。PDCA サイクルを回す、とか改善を図るとか計画を立案するっていうのが、なんとなく評価部署に求められてますし、実際そういう規則で動いているところも多いんですけども、評価っていう意味だけで考えてみれば、そういうのは評価業務ではないわけです。だからいったん評価っていう業務だけで注目するんだったら、評価を受けて改善をどうするかって話はいったん切り離して考えていこうっていうのが、今日の話の一つのポイントになります。

評価とIRとの関係

6

- どちらも依頼者からの要望で、現状を詳らかにする仕事。
- IRの場合、それを調査(Research)と呼び、評価の場合、それを自己点検評価(現状把握)と呼ぶ。
- いずれも依頼者に調査結果や評価結果を報告する。



もちろん、評価実施上、複数の調査を行う場合もあるし調査にも教学系の調査や管理運営系の調査がある。

- 原則的に業務の根幹は同じである。

評価と IR の関係なんですけども、どちらもクライアントさんからの要望で現状を詳らかにする仕事であると。IR の場合はリサーチとか調査と呼びますし、評価の場合はそれを自己点検評価っていうか現状把握と呼ぶわけですが、いずれもクライアント・依頼者の方に調査結果とか評価結果を報告する。調査っていうのが教学系の学校基本調査とか、管理運営系の財務分析みたいなものから、いろいろ幅広

いわけですけども、構造としては、依頼されて分析して返すわけです。だから原則的に評価であろうと IR であろうと、やってることは基本的に変わらないというような認識でございます。

(参考)文科省のIRの定義

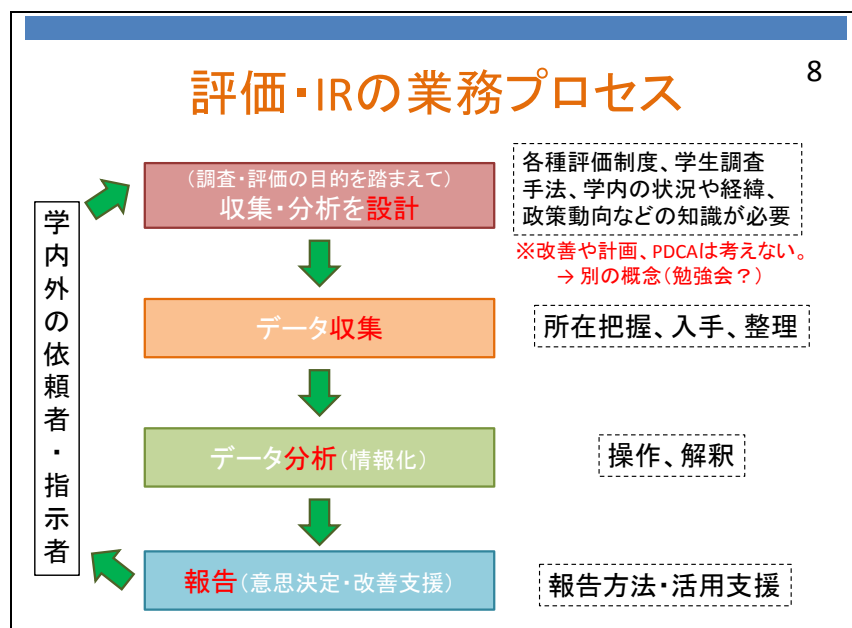
7

- 学内の意思決定に資する提案書の作成
- 認証評価機関への報告書の作成や必要なデータの収集等、認証評価に関連する業務
- 自己点検評価に必要なデータの収集や分析等、自己点検評価に関連する業務
- その他の評価（国立大学法人評価やその他の第三者評価等）に必要なデータの収集等、その他の評価に関連する業務
- 国（政府）への報告の作成（b～dに関するものは除く）
- 学生の学修成果の評価のためのデータ収集、評価の実施・分析
- 学生の学修時間の把握のためのデータ収集、分析
- 学生の募集管理
- 学生の履修登録管理
- 予算・財務計画の策定のためのデータ収集、分析
- 学生、大学教員、大学職員に関するデータ収集、分析

（平成25年度 文部科学省 大学における教育内容等の改革状況調査より）

ここ最近、改革状況実態調査なんか各大学さんにいってると思うんですけども、文科省の定義がこれです。IR の部署を置いていますか、みたいな調査項目があって、それを見ていくところいうことをやっていれば IR オフィスですって書いてあります。実際、意思決定支援とか評価の業務、学生関係の調査関係、これが決定版ってわけじゃないと思うんですけど、こんな風に割

と幅広く文科省でも捉えているような雰囲気がございます。



評価と IR の業務のプロセスを整理していくと、学内外の依頼者とか指示者からお願いをされると収集や分析を設計します。設計ってなんですかっていうと要するに収集とか分析をやるために、まず依頼内容を解釈して、こういう風に調査しよう、こういう風にデータ収集しよう、こういう風に分析しよう、こんな感じの報告を出そうということをやまず考えるわけですよ。

ここが多分一番重要なのは、例えば評価の設計をするんだったら、各種の評価制度の設計、要するに認証評価だったら、こういうデータをそろえて、こういう記述をして、こういうのをいつまでに出さなきゃならないっていうことをきちんと踏まえながら設計をかけるわけですね。例えば調査依頼だったこうです。ある学部から「うちの学生が留年生が多いんだけど、ちょっと原因を調べてくれないか」って言われたら、成績の情報とかあの情報、このデータを集めてきて、それを分析して、例えば学部の FD の研修会などで報告するわけですね。それを設計しなくちゃいけないので、ここのデザインのところは実は極めて重要な話になります。だから収集と分析は実は設計の中に含まれてたりするわけなんですけど、一応分かりやすく設計、収集、分析、報告というふうに分けております。ですが、まあ、設計が大体できれば何とかなるんだろうなっていう感じが致します。

今回評価とか計画とか PDCA とかその辺のところは含まずに考えます。なぜかという結局それは多分また別の概念です。要するに計画を立てるとか、例えば PDCA でチェックをやるわけなんですけど、チェックをやった結果、それをどういう風に改善に繋げ、次の計画を立てるかっていうのは、多分評価っていう現状をつまびらかにする作業とは別の話ですよ。なので今日のところでは扱いません。

収集なんですけども、収集は結局データの所在がどうなっているかいうことを把握できていて、入手できて整理ができればいいわけですね。分析は操作、要するにどういう風に処理するか、それをどう解釈するか、その二つの中にプロセスが入ります。報告っていうのは結局報告方法をどういう風にすればいいのか、ということになります。実際、活用支援、改善は関係ないとはいえ、やっぱり改善してもらにはどうしたらいいのかとか、やっぱり織り込んでおいて、やっていきたいわけです。ですので、改善支援ってことも踏まえて考えていかななくてはならなくて、そういう風にクライアントさんからお願いされたものをきちんと出す、こういうプロセスをやっていく

ことによって評価 IR の業務が成立しているのではないかというわけでございます。

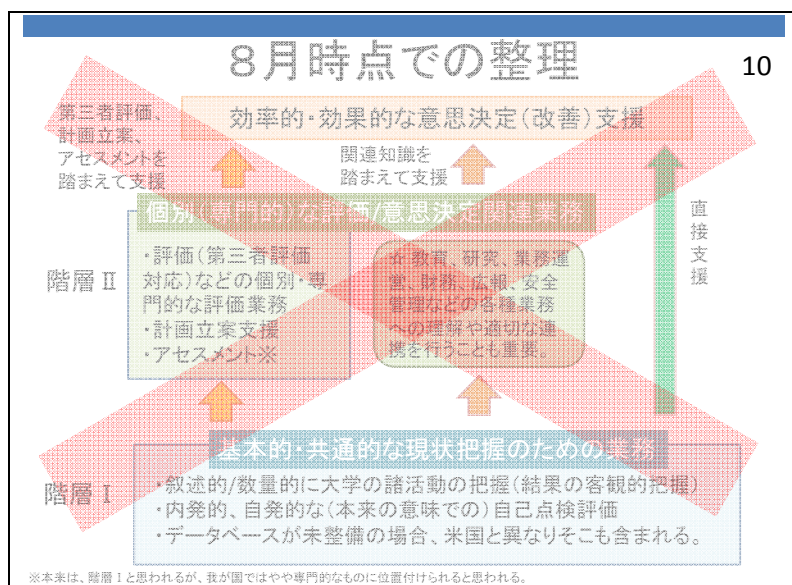
業務に応じた留意点例			
留意点	調査(データ請求 対応)	調査(中規模)	年度・数年の 評価対応
期間	随時:数分から数日	随時・定期:数日から 数ヶ月	定期的:数ヶ月間~1年 で対応
設計	・必要かつ十分な データを迅速に ・データの総合案内 所業務	・数値+可能な範囲で ストーリー(プロセス) ・教育、研究など調査 分野に応じた知識	・説明責任を果たす。 ・学内向けには課題の 明確化。 ・評価制度の知識
収集	・所在把握が命 ・DBがあるとうれしい	・設計に応じて、いろ いろ(調査の実施もある)	・各部局からの資料と データ収集(聞き取り)
分析	・主に数量データの 集計	・数量データを用いて、 課題の因果関係を明 らかにしたい	・各部局の叙述資料を とりまとめて全学や報告 単位の状況を把握
報告	・担当者に渡したり、 説明する	・報告書、FD研修会や 会議で報告	・自己点検評価書(基 準・観点や様式は決 まっている)

今のその設計、収集、分析、報告っていうのを具体例で考えて実際そういうときにどういふところに気を付けなくちゃいけないのかってことを考えていくと、例えばこれですね。左から行きます。

まず調査(データ請求対応)です。データ少しまとめてよ、データくださいよ、っていう風に他の部署から頼まれたとします。そうする

と期間としては数分間、数日っていうようなところの話になりますね。設計するときのポイントには必要かつ十分なデータを迅速に渡したい。あとはデータの総合案内所的な、自分の所になればこれはあそこにありますよ、っていうことをきちんとご案内できるかみたいな、そのところが設計のポイントになるわけです。設計と言ってもデータ、そのリクエストだったら、すぐ動き出すわけですが、どこに何があるか把握しているか、もう結局ここで決まってくるわけですよ。だからデータベースがあれば瞬時に終わる話ですし、なければ学内からデータをかき集めなきゃならない。そして分析っていうのも結局数量データの集計がメインになるわけです。報告はお願いされた担当者に渡したり、説明すればそれで終了。だからどう簡略に渡して、どう相手が望むフォーマットに落とし込むのか、そういうところを考えていけばいいと。中規模な調査、先ほどの例じゃないですけど、うちの学部留年生多いんだけど、どうしてみたいな、そんな話の場合はその数日から数カ月の話かなと。そうすると設計するときのポイントとしては、数値プラス、数値だけじゃなくて可能な範囲でどうストーリー。要するにこの数字がなんでこういう数字になっているのか、っていうところをうまく説明したい。教育・研究とかその辺の調査分野にも応じた知識があるとなおいいというような感じになります。収集は設計に応じていろいろ、学生に対して調査をする場合もあれば、ありもののデータだけで処理する場合もあれば、その辺は設計に応じていろいろとり得るわけですね。それを分析する。なるべくなら数量データを用いて課題の因果関係をきちんと明らかにしたい。それで報告は報告書の形で、レポートの形で渡す場合もあれば、パワーポイントのスライドにして渡す場合もあれば、その学部さんのFD研修会とかで報告する場合もある。それはクライアントさんのご要望に応じて対応する。数年、年度とか数年間の評価対応みたいな話になってくると、期間としては数カ月とか1年とかそのくらいかけて準備していくわけなんですけども、設計のポイントは説明責任をいかに果たすか、みたいな

ところになるわけですね。学内向けには課題の明確化を図っていきたい。そうすると重要なのは評価制度の知識、この辺がないと話にならない。収集としては各部局から資料とかデータをどう集めてくるか、いざとなったら聞き取りなどもしなきゃならないでしょう。分析としては各部局の出してきた、いろんな「うちの学部はこういうことをやってて」みたいなものを取りまとめて、全学とか、例えば「学部単位で報告しろ」って言われれば、それにまとめてきちんと報告しなくちゃいけない。そういうものを、そういう風な単位で状況を把握していく。そして自己点検評価。評価だったら例えば自己点検評価書みたいなものにまとめて提出していくわけですね。だからそういうものをきちんと設計しなければならない。そういうようなところで設計、収集、分析、報告というものを各いろいろなタイプに応じて、いろいろ考えて使っていくというようなことになるのかなと思います。



8月に大学評価担当者集会に参加した方は、ここら辺のところをですね、基本的な知識を階層1において、少し応用的な知識を階層2において、整理していくといいんじゃないのかっていう話で少しお話しさせていただきました。でも、そのあとみなさんから、2階建て構造じゃなくてもいいんじゃないの？、要するに評価とIRと一緒にんだから、その階層は1個でもいいんじゃないのかっていうようなご意見

なんか結構いただいたりしましてですね、今のところ評価とIRの人材育成のための求められる知識・技能ってなんですか、っていうのを1階層で今整理しているところでございます。

評価・IR人材に求められる知識・技能 ¹¹

要素／段階		初級 (1～2年)	中級 (3～4年)	上級 (5年以上/ 専門職)
設計				
収集	把握			
	収集			
	整理			
分析	操作			
	解釈			
報告	手順			
	活用支援			

これも、もう少ししたらみなさんにまたお配りできると思うんですけども、要するに設計、収集、分析、報告ということで中を分けていって、1、2年くらいたった方だと大体このくらいまでできていればいいよね（初級）。やっぱり評価やIRの部署に3年くらい居たりとか、2回目の異動で評価とかIRの部署に移った方だったらこのくらいかなと（中級）。あとやっぱり2回目を結構長く経験されているよう

な方とか、評価の専門職みたいな形で入ってきた方だと、こういうところまではできたらうれしいよね（上級）、つというようなところを今のところ整理して、多分そのうちにですね、何となくひな形ができてきたらみなさんにアンケート調査みたいな形で「中級っていうのが標準的なところになってきますので、そこが本当にどうなのか」というのを、スキル標準ってわけじゃないんですけども、少し調べていきたいなと思っております。

評価・IR人材に求められる知識・技能 ¹²

(制作中)

		中級レベル (評価・IRの担当者レベル: 3～4年)	上級レベル(評価・IRの専門家レベル: 5年以上or専門的技術・知識を有する者)
活動の設計		収集/分析の目的を踏まえ、具体的な活動のある程度設計できる。不得手な分野でも専門家の協力を仰ぎ対応できる。	収集/分析の目的を踏まえ、具体的な活動のある主導的に設計できる。不得手な分野でも専門家と連携し対応できる。
収集	所在	どの部署がどのデータを持っているのか、把握している。DBに格納されているデータを把握している。	中級に加え、データを有している組織間の調整を行うことができる。
	入手	入手が容易なデータを当該部署から入手できる。DBからデータを引き出すことができる。	中級に加え、入手が困難なデータ(ルートがない等)について、各部署と連携しながら、入手ルートを構築できる。
	整理	入手したデータを、同じ係の人が使える、後任が使えるといったように再利用可能な形で整理することができる。各データの定義や入手経緯等をまとめておくことができる。以上より、同じ事を同じ部署に何度も訊かないようにできる。	入手した各種データを組み合わせる形で、他部署も使いやすい形でデータを整理することができる。データマネジメント組織としての活動を推進できる(「あそこに訊けばいいよね、全学的な定義の定義ができる」)

実際、今日はルーブリックの話ではないので、あまり深入りはしないんですけども、データ収集の話です。データ収集ですと、所在把握、入手、整理っていうところがポイントになるわけですね。そうすると中級レベルで標準的にこれくらいできればいいよね、っていうのは、所在だったらどの部署がどのデータを持っているのか、把握している。データベースに格納されるデータが何があるかっていうことを把握している、このくらいできてればまあ中級としては十分でしょうと。入手が容易なデータを当該部署から入手できる。データベースからデータを引き出すこともできる。これができれば評価担当者、IR 担当者としては十分じゃないですか。上級になればなかなかもらえない、例えば入試のデータとか、いろいろ入手困難なデータとかをもらえたりするのがちょっと上級かなと思うんですけども、普通のデータだったら普通にもらえます。それで整理ですよ。要するに入手したデータを同じ係の人が使えるとか、後任の人がちゃんと使えるように再利用な形でちゃんと整理することができること。データの定義とか入手経路をきちんとまとめておけるので、あとから来た人もなるほどね、って分かる。重要なことは何かというと、同じことをその部署に年に何回も聞かなくてもいいっていうことだと思います。多分みんな同じことを聞かれるのはいやなので、そういうようなことが工夫できれば中級なのかなって思っております。

評価・IR人材に求められる知識・技能 13

(制作中)

		中級	上級
分析	操作	数量的なデータを集計し、クロス集計や記述統計を通して、設計に沿った形で適切なグラフや表を作成することが出来る。叙述資料の内容を精査し、校正することができる。	R?
	解釈	解釈(数量データ・叙述資料を組み合わせる)自大学の状況を踏まえてストーリーを作れる)	高等教育の状況や自大学の置かれた状況やこれまでの経緯を踏まえて、ストーリーが作れる 数量データと叙述資料(プロセス)を組み合わせる(どのレベル?:インテグレーション)
活用支援(レポート)		クライアントのニーズをくみ取った上で、設計に沿った内容を提示できる。	クライアントのニーズに加えて、イシューやコンテキストを踏まえた内容を提示できる。 継続的改善を見越した内容を提示できる。

この辺はまた別の勉強会で細かく行きたいと思っております。それでどんどんいきます。

設計部分に関する知見

14

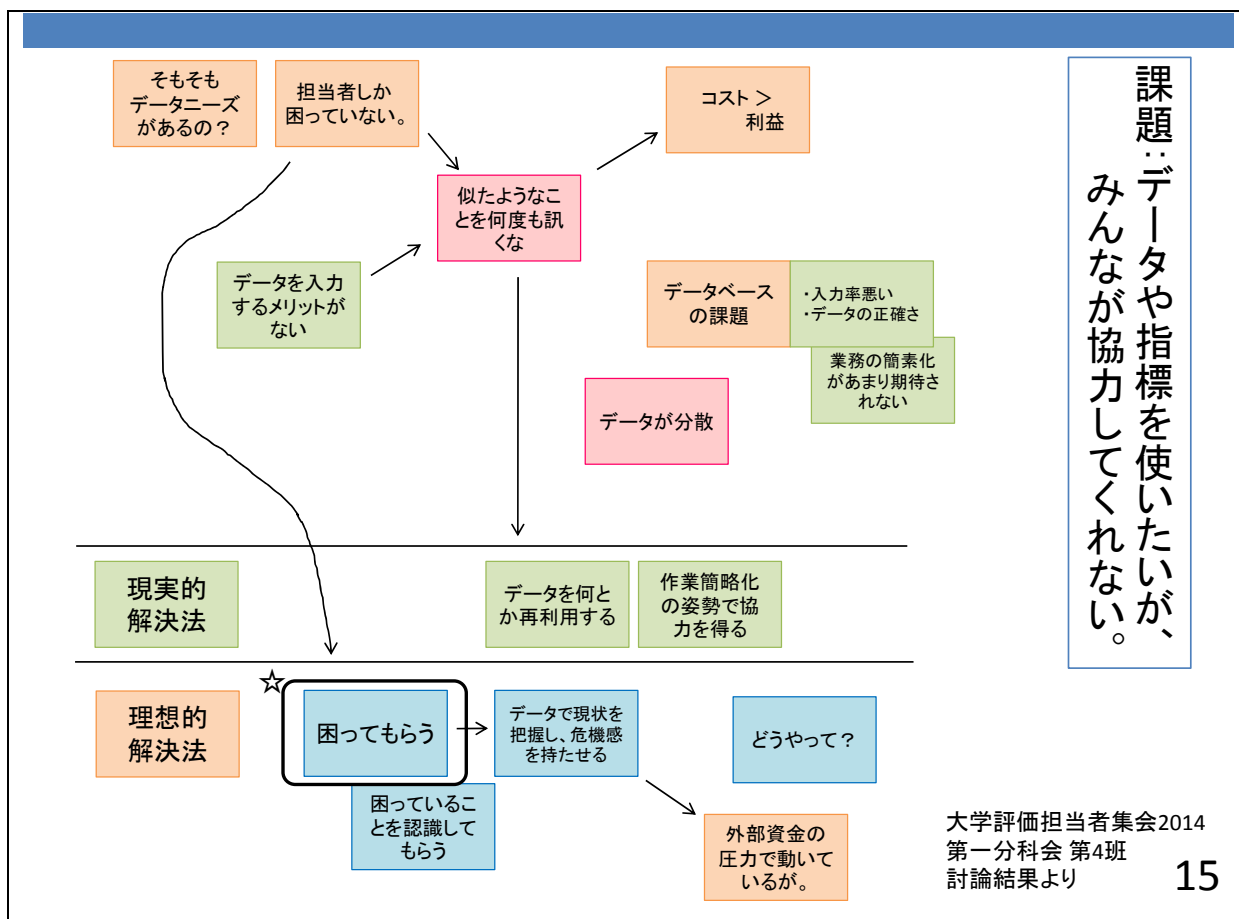
- データ収集の目的とデータ定義を明確に
 - データをなぜ集めるのか、ということがはっきりすれば、自ずと定義も基準日も見えてくると思われる。
- 叙述資料と数量データの主従関係に注意
 - 第三者評価対応では、主：叙述資料・従：数量データだったが、意思決定支援では、主：数量データ・従：叙述資料のほうが上の方の心に響きやすい(共有しやすい、解釈の余地が少ない)。
- データの種類を把握しよう
 - フォーマットに沿って埋める、部局に依頼して入れてもらう、教員個人に依頼して入れてもらう、自分たちで持っているものなどタイプ別に留意点がある

それですね、実際これまでガイドラインっていうかみなさんいろいろな勉強しながら設計の部分とかデータ収集の部分とかにいろいろ知見を蓄積したわけなんですけども、設計部分に関する知見っていうと何かっていうところを具体的に入っていきます。

データ収集に関してはやはり収集の目的とデータ定義をはっきりしましょうと、ここに尽きます。そうするとなぜそのデー

タを集めるのですか、そのところがはっきりすれば自ずと定義とか基準日も見えてきますよね。あと叙述資料と数量データの主従関係。第三者評価っていうか法人評価などで文科省にうちの大学はしっかりやっています、って報告しなくちゃいけないときには、どのようなことを頑張ってやっているのか、という記述がメインになって、それを根拠資料として数量データがサポートするような形になるわけなんですけども、その形で意思決定支援を評価部署として、いろいろ長年やってきたわけですが、多くの大学で、そのような状況の示し方ではなかなか大学上層部の方々がピンときてくれなかった。それはなぜか、ということで、いろいろみんな議論したら、やっぱり数量データみたいなもので、把握可能な客観的なもので課題を明らかにしないと、上の人もなかなかピンと来ないよね、と。つまり、課題の指摘などの場合には、叙述資料に数量データを添えるのではなく、数量データをメインにして叙述資料でプロセスを、要するになんでその数字になってるのかって、という風にひっくり返してあげたほうが上の方の心に響きやすいんじゃないの、というのが今のところの結論でございます。

あとデータの種類がフォーマットに沿って埋めるようなデータもあれば、部局に依頼してお願い、入れてもらうようなデータもあれば、自分たちで持っているようなデータもいろいろあるわけですから、どんなデータを使ってやっていくのかってところを考えていかなきゃいけないわけです。



多分午後、このあとグループディスカッションになるわけなんですけども、これはですね、平成26年度の大学評価担当者集会の第一分科会でみなさんと一緒に議論した結果のひとつです。この班の課題はデータや指標を使いたいがみんなが協力してくれないという課題がこの班の課題だったわけですね。そもそもデータのニーズも何も、そもそも集めてないとか、担当者しか困ってないという現状がありますよね、みんな別に困ってない。で担当者だけがデータなくて困るな、大変だなんて思ってる。現場の方々には似たようなこと、同じようなことを何度も聞かなくてくれよって言われるわけですし、データを入力するメリットっていうのが結局ない。要するにデータを入れても入れても同じことを聞かれるんだったらみんな入れませんよねって。コストが完全にデータを管理することによって得られる利益を上回っちゃってるような状況が多分展開してるんじゃないのかと。それで現実的な解決法としては集めたデータは何らかの形で再利用していく。一度もらったデータはしゃぶりつくしますよっていうか、要するに一度集めたデータはしっかり使います。だから同じことは2度聞きません。そういうことをやっていけば、だんだんみんな少し協力すればそのあと楽できるんだな、って思ってくれば皆さん協力してくれると思うんですけど、なかなかそういうふうな思いに至ってない。要するにデータベースに入れても結局、調査ものが来ちゃうみたいな。ただ理想的な解決方法としては、やっぱりなんでデータが集まらないのかっていう際に、執行部の方で困っていただく必要があるだろうと。大学執行部もその大学が何が課題があるかうすうす分かっているわけですね。うすうす分かっているものをデータとかではっきりこまらずいですっていうことを示してあげる。自分たちは困ってるんだと。それが分かってくれば、じゃ評価部署とか IR 部署に調査してくれってお願いするわけですか

ら、まず IR 部署を作っているいろいろ調査分析やらなくちゃって言う前に何がうちの大学は困っているんですか、ってことをはっきり分かってもらう。だから最初に現状把握っていうのは上の人にまず困っているところを把握させるような IR 業務をやってから、それからいろいろ学内の調査ものに入っていきような感じです。先ほど申し上げたように上の方、即ち、クライアントがどういいう指示を出すのかことがポイントになるわけです。別に IR 部署って改善を自立的にやる部署ではないですから、いろんな方が IR を使って改善していくわけです。だから IR にこういうことを頼もう、ああいうことを頼もう、っていうような学内文化を形成するためには、なす試食品ってわけじゃないですけども、何がまずいんですか、要するにこういうことを調べなくちゃまずいってことを思ってもらふ必要があると。そうすれば自ずと上からどんどんみんなデータを集めるって話になるわけですね。そうすると困っているのが評価部署とか IR 部署の人だけじゃなくなる、と。データを集めることに対して、上がどんどんやろうぜ、みんながやろうぜって話になってくれれば自ずとこの辺は解消してくるんじゃないのかってっていうような話がありました。それは理想的な話になるわけなんですけども。そんなようなところで設計の話になるわけなんですけど、「設計ってなんですか」って言うと、広く考えたらそういうところまで設計を考えなきゃいけないってところもあるのかな、という話でございます。

ガイドラインからのヒント(所在把握) ¹⁶

- DB無いならカタログを作ろう
 - どの部署でいつ、どのようなフォーマットのデータが作成されているのか等を把握しておこう。
- ファクトブックを育てる
 - 学内にある公開済のデータを加工・整理してみよう。
 - 時系列、他大学との比較。
- CDS作る？
 - コモンデータセット(今後の課題)
- DBを作って運用するのもアリか。
 - 精度に問題があるなら自分で入れる。
 - データリクエスト対応も業務にするかどうか。

それでもう最後、ガイドラインからの具体的なヒントになるわけなんですけども、所在確認、把握のところではデータベースがないならカタログを作ろうと。要するにどの部署でいつどんなフォーマットのデータを作っているのか、っていうのを把握しておくわけですね。そうすると自分の所でデータを持ってなくても、こういう調査をやらなくちゃいけないとか、他の部署から「こういうデータない？」って言

われたら、「それだったらあの部署で5月頃にこういうデータ作ってるからそれもらえばいいんじゃない？」とか、「じゃもらっておいてあげるよ」っていうふうに言えるので、データベースがないならそれでもいいわけですね。メタデータっていうか、どういうデータがあるのかってだけは把握しておく。それでも全然違うと思います。これは米国の柳浦さんなんかも結構おっしゃってる話です。あとファクトブックを育てる。米国の大学だと学内のディスカッションとか、学内の現状把握用に経年変化とか他大学との比較をデータなんかをファクトブックという形で作っていて、学内向けなんですけど公開している大学も多いです。学内には公開済みのデータがいろいろ転がっているわけですので、IR 部署を作ったんだったら、それを加工して整理するだけでも十分ファクトブックになるんじゃないのか、と思います。そういうものがあれば、次にも

うちちょっとここを深掘りしてくれとか、そういう話になるので、まずは何か手近なデータを集めてきちんとまとめていくようなところから始めてもいいんじゃないかなって感じがするわけです。コモンデータセットっていうのがあるんですけど、これは米国の大学なんかがよく作って、全米で共通フォーマットがあるらしいです。要するに大学にはいろんな調査ものがいろんな所から来るじゃないですか。ですので、共通のフォーマットを作っておいて、基本的に学外の調査機関なんかは調査したいときにはコモンデータセットをダウンロードして、そこから適当にデータを抜くっていうことになります。同じフォーマットならば比較も容易だと。だからそういうのも作ってでもいいのかなっていう、そうすると結局似たようなことを何度も聞かれなくてこっちにもメリットがあるだろうと。データベースを作って運用するっていうのもありなんですけども、データベースを作っても各先生がたが入れてくれないとか、入っているデータが怪しいとかいろいろあるので、そういうところをどう解決するかってところも問題になるのかなと。データベースを作って運用し始めると何が出てくるかっていうと、データリクエストに対する対応っていうところも業務に入ってくる可能性があります。そうすると現行の人数でそこまで対応できるのかっていうところもあるので、データベースを作るのは一長一短あるかなという感じが致します。

学内にある公開済の数量データ

17

	自大学の経年データ	他大学のデータ	短評
1) 大学概要	○: 通常、5、6年分なら容易に入手可能。(印刷物としても存在する)	△: 国立大学に限って言えば入手しやすい。ただし一般にPDFである。	国立大学に限って言えば、掲載内容は似通っている。公立、私立との比較はやや難しい。
2) 学校基本調査	○: 通常、5、6年分なら容易に入手可能。(一般に数年間は保管しているため)	△: 簡単には入手できないが、グループごとの平均値等はwebで入手可能である。	国公立は大学基本情報として公表するとのことである。
3) 大学ポートレート	△: 1~3年分程度のデータしかないため、経年比較は難しい。	△: 多くのデータが比較可能であると考えられるが、詳細は不明である。	大学ポートレートセンターのwebサイト等も見あたらないため仕様が不明である。
4) 教育情報の公開	△: 散逸していなければ、入手可能。(過去のデータを保管しておく必要性がないため)	△: 単年度ならば入手可能だが、フォーマットが異なることも多い。	このデータは当該年度のものしか公表されていない可能性が高そうである。
5) 学外からの調査依頼	△: 調査を回答した部署には、数年分は残っているはず。	△: 公的機関の調査の場合、集計済のデータは公表される場合が多い。	学校基本調査と比べると回収率は低くなることが多い。
6) 自己点検評価書	△: 叙述資料が大半である。用いる数量データも異なる。	△: 同じ認証評価機関で受審していても用いるデータは異なる。	認証評価等では、例外的に共通の数表があるので、公表されていれば比較は容易である。

畠田(2015・印刷中)より

これは、ばあっと見ておいていただければ、と思います。学内には、こんなに結構いろんなデータがありますよね。いろんなデータをうまく使っていけばいろいろできますよねって話でござ

います。

ガイドラインからのヒント(入手) 18

- みんなとは日頃から仲良くしよう
 - インフォーマルな関係も重要
 - リクエストは断るな。断るなら上手く断れ(前渡したよね、あそこのほうがいい)
 - お礼の情報提供
 - マズいことがあったら一番に教えてあげる
- クライアントとはよく話せ
 - 話をしながら、相手の求めているコンテキストを読み取る。
 - プラスアルファを出そうと思うなら、ここが重要。
 - 信頼関係の醸成もここが重要か。
 - 営業？

入手のところ。ここはここ何年間かみなさんと議論した結果としては、やっぱり日頃から学内の他の方々と仲良くしておこうみたいな。要するにインフォーマルな関係も結構重要で、やっぱりリクエストが来たときになるべく断らない、っていうのが非常に重要だろーと思います。断るんだったらうまく断る。「いやこれ前渡ししたよね」とか。いつもニベなく断っていると、こっちがお願いしたときに、この前

あいつら断ったじゃん、って話になりかねないので、そこはうまく持ちつ持たれつって関係をきちんとやっていく。お礼の情報提供っていう話も結構出てきて、「ある部署からデータをもらいました。分析が終わりました。どこかの学部に報告しました。」って言ったら、結局そのデータをくれた部署の人にもその辺のデータ、こういう状況だったよって教えてあげるとその人たちもデータを作った甲斐があるわけですよ。実際その現場の方ってそういう自分たちのやってる業務の状況を知りたいわけですから、だからそういう方々にはデータをまとめてみたらこんな感じですよって教えてあげると非常に喜ばれます。そういう話をみなさんしていましたので、単に「ありがとう」って言うだけじゃなくて、分析したデータで状況を説明してあげたりするのもいいだろーと思います。あと、まずいことがあったら一番で教えてあげるっていうのも結構重要だっという話を皆さんされていました。どういうことかっていうと、何かまずいことがデータを見てあったときに、後々数カ月たってから、会議の席で「まずいですよね」って話をされるなら、「知ってたならすぐ教えろよ」っていう話になるわけですよ。そうすると IR 部署の連中は基本的にデータ見てるし、何かあったらすぐあいつら教えてくれるから、すごい信用できるよね、っていうふうに思ってもらえればしめたもんです。ですし誰も会議の席上でつるし上げをくらくことを望んでいませんから、何かあったらすぐ教えてあげるっていうのが非常に重要なんだなっていうことです。あとクライアントとはよく話せっていうのがあるんですけど、こういう調査をしたいとか、こういうことに困ってるんだっという話が出てきて、こういうことを分析してくれとか、こういうデータをくれって話だけ来る場合もあるんですけども、実際話をして「なんでそういうのを調べたい、ということに至ったのか」というところが分かれば、「こういうデータとこういう調査もしたほうがいいんじゃないですか」って話ができるわけです。だから単にやってくれって話に対して、単に「はい分かりました」ってやるんじゃないで、少し話し合いをしながらやっていくと、もうちょっと円滑な人間関係が構築できるんじゃないのか、みたいな話が結構出てきました。

やっぱりプラスアルファを出そうと思うと、こういうところが重要だと思います。結局、IR業務とか評価業務では、重要なのはコミュニケーションみたいなところがありますので、信頼関係の醸成をしようと思ったらやっぱり顔とかを合わせてお話しするっていうことが非常に重要なんだろうというところが、みなさんのお話の中からも非常によく出てきました。

ガイドラインからのヒント(入手) ¹⁹

- 定義をはっきりさせよう
 - 利用目的がはっきりすれば定義も自ずと決まる
- 権威・文書の利用
 - 信用がないうちは、上層部に言ってもらう、きちんとした文書で依頼するなどの工夫も重要
- 利用目的
 - 何に使うのか、相手に説明できれば、もっとよいデータもらえるかもしれない。
- 空気を読もう
 - 繁忙期にデータを依頼するときには、上手にやろう

そして、入手のところでは定義をはっきりさせようみたいなところと、あと権威・文書の利用、要するに IR 部署をつくりました、評価部署をつくりました、とか評価部署から IR オフィスに変わったばかりとかですとかだと、信用がないわけですね。信用がないのだったら上層部など上からデータをどんどん集めるぞ、などど言ってもらうとか、やっぱりきちんと学内でも文書を作って依頼するとよいかもし

れません。また、下の話とつながるんですけども、なんでそのデータを IR 部署とか評価部署で必要としているのか、ということについて、こういうことを知りたいから調べてるんだとか、単にデータをくれっていうんじゃなくて、こういうことを調べたいから欲しいんだっていうようなところも、きちんと言ったほうが向こうも、なるほどね、っていう風に思ってくれる。だからそこも重要だと思います。あと最後に重要なのは、空気を読むってことも重要で、相手が忙しいときにデータをリクエスト・依頼とかするときに、うまくやったほうがいいですよ、っていうところがあります。

でデータを整理するときのヒントになるわけですけども、同じことは 2 度聞くなと。ここがみなさんと結構何年もやって、いつも大体こんな話が出てきます。それに似たような話として、調査票などに何かを埋めてもらうんだったら、こっちで持ってるデータは埋めてから渡す、くらいのところがあると、分かってるな、っていう風に思ってもらえる可能性が非常に高いかなという感じも致します。あと結局発生源入力、要するに教員データベースみたいなやつで、教員がデータを入れてくれないと状況を把握できないみたいなところがあったら、自分たちで入れちゃうっていうのも一つの手ですよ。

ガイドラインからのヒント(整理) 20

- 同じ事は二度聞くな
 - 部署、教員：共有をどのように図るか。
- 埋めてから渡せ
 - 既に持っているデータをこちらで埋めてから、残りを埋めてもらうような気遣いも重要。
- 自分で入れろ
 - 発生源入力データベースの精度が信用できないなら、自分たちで入れる。
 - データリクエストを本務にするかどうか。
 - 外部データは意外と高い。

学内の委員会活動とかだったら別に学部の総務に行ってリストをもらってあげればいいですし、論文だったら多分データベースのあれを転記すると多分著作権法上問題なので、データを買って打ち込むような感じにしちゃって、自分たちでデータの精度を管理できれば、それだけちゃんとしたデータが手に入りますので、そんなやり方もあるでしょう。ただデータリクエストを他部署から受ける、という業

務を IR の本務にするかどうかは、なかなか難しいですねってところがあるかと思います。

まとめ 21

- データ収集も設計が重要で、設計は目的(依頼内容)を明確にすることがポイント。
- 目的→設計→収集→分析→報告(活用支援)というサイクルでデータ・情報が流通するので、全体を見渡して精度コントロールが重要。
- 改善自体は大学執行部や学部執行部の仕事。冷たく突き放すのではないが、責任の所在と業務範囲は明確に。

それでデータ収集のまとめなんですけども、結局データ収集も設計が非常に重要です。設計は目的をもとに依頼内容を明確にすることが非常にポイントになります。目的があって設計して行って収集分析、報告していくと、そういうサイクルでデータ、情報が学内を流通するんですけども、全体を見渡してどういう風に精度を管理していくのか、ここがポイントになるかなと思います。改善自体は大学執

行部、学部執行部の仕事になります。冷たく突き放すわけじゃないんですけども、責任の所在ってものを明確にしておいたほうがいいです。改善できなかつたら評価部署が悪いとか、IR 部署がちゃんとしなからうちの大学が改善できないみたいな話になったら、本末転倒ですよ。それってあなた方の仕事でしょ、って思うわけですから、だからその辺のところでもかんでも、はい分かりました、やります、改善しましょう、っていうのじゃなくて、いやそこは学長先生、副学長先生の仕事じゃないですか、みたいなところも考えながらやっていくところが非常に重要ではないかな、というところで私の話を終えさせていただきます。

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だけというのがあります。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、どこまで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すけども、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いう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。このようなリ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よ。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。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、提供して貰い易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、私学は私学でですね、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、多くの大学でですね、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ましたけど、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させて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。

アンケート結果

得たもの	満足	選択理由（1 満足～5 不満足）	今後取り扱って欲しいテーマ・内容等	その他ご意見・ご要望等	所属
他大学の状況が聞けて参考になった。	4	グループ討論の時間がもう少しほしい。			国立
今後 IR 推進室でやっていかなければいけないことの具体的なイメージ、優先度。	3	もう少し多くの人から時間を取って話を聞きたかった。			国立
データカタログ作成にあたっての方向性について示唆を得た。IR としての業務の明確化がグループでの議論となり、今後考えていきたい。	2	業務の優先順位をつけていく上で、他大学の状況を把握できたため。			公立
各大学の現状がわかった。	2	意見の交換ができた。	ワークショップがあるといいと思った。		国立
データベース構築までの話が聞けて良かった。特にデータカタログの有効性について。	2	書籍やシンポジウムの話では、完成形や大学によってまちまちという話で終わってしまうので、実務的に踏むべきステップ、注意点という視点からの話が聞けて有益だった。			私立
他大学の IR 推進室の取り組み状況（Fact シートや分析レポート）	2				国立
他大学の状況を知り、自大学でも参考にしたい例もあった。また、まだ自分が気づいていない課題等を知ることができた。	1	様々な課題によって振り分けされており、各大学の取り組み状況や進み具合による各課題が聞けて良かった。			国立

アンケート結果

得たもの	満	選択理由（1満足～5不満足）	今後取り扱って欲しいテーマ・内容等	その他ご意見・ご要望等	所属
データ辞書、データカタログという概念。IRと評価の意味・違い・共通点の明確化。	1	各大学から生の声を聞くことができたから。	IRと施策・企画・PDCAとの関係性と実例。		関係機関
・Data→Informationの違い。 ・評価とIRの違い、関係がわかった。	1	最初のまとめの説明（寫田先生）の説明がよくわかった。	教学IRにおいて分析した実践例。こんな分析からこんな改善につながったという事例など。	ありがとうございました。	私立
今現在保持しているデータを別の形で活用できることが判り、為になった。	1	様々な取り組みを伺うことができ、今後活用できると感じたため。	具体的なテーマに基づく分析実習。（統計の活用が含まれていても良いです）	ためになる勉強会を企画頂き、ありがとうございました。	国立
他大学の具体的な事例がとても参考になった。	1	今後学内の組織をどのようにしていけば良いかアイデアがわいたため。			国立
各大学でそれぞれの立場で悩まれていることが多々あることを理解した。IR部内の役割について教示頂いた内容を本学に照らし合わせ、自分の業務の位置づけ、範囲を整理してみたいと思う。	1	データベースの構築を考えており、参考になる事例を伺うことができ、IR部門の役割、業務範囲が明確になった。	実際の事例紹介と、それにまつわる苦労話など。	本日は大変ためになりました。ありがとうございました。	私立
・ファクトブックの考え方や、内容について、今までにないアイデアをもらった。 ・データカタログについて、1度は作成をあきらめていたが、重要性を再認識したので、作成に向けて検討していこうと思った。 ・IR人材の育成を将来のために必要と考えさせられた。	1	・実際の担当者や、現場の問題を共有できるので新しいアイデアが生まれる。 ・他大学の方が課題解決をしてくれるので、持ち帰ってすぐの行動に移れる。 ・日常業務で考えている時間は取れないが、この機会に整理できる。	IR、分析、評価、学修成果把握。	ありがとうございました。	私立

H27.1.20 評価作業のためのガイドライン（データ収集編）勉強会（於：名城大学）

得たもの	満	選択理由（1 満足～5 不満足）	今後取り扱って欲しいテーマ・内容等	その他ご意見・ご要望等	所属
データ収集にあたって他大学と課題を共有し、解決のヒントが得られた。		認証評価を本年度受けている大学同士の班に分けて頂いたので話がスムーズに進んで盛り上がった。			国立

この勉強会について

<当日の運営スタッフ>

小湊 卓夫*（九州大学 基幹教育院 准教授）

寫田 敏行*（茨城大学 大学戦略・IR室 准教授）

関隆 宏*（新潟大学 経営戦略本部評価センター [IR推進室兼務]）

大野 賢一*（鳥取大学 大学評価室／学長室 IR セクション 学長特別補佐（IR担当））

難波 輝吉*（名城大学 経営本部 秘書室）

藤原 将人*（立命館大学 教学部学事課 課長補佐）

所属は現所属である。また、全員が大学評価コンソーシアム幹事および幹事であった者である。

○ この分科会の実施、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。

○ この勉強会の開催にあたり名城大学様には、会場のご提供などお世話になりました。

◆ この分科会のプログラム構築については、平成24年度科学研究費補助金（学術研究助成基金助成金（基盤研究（C）））「IRマインドを涵養する評価人材の育成プログラムの構築に関する研究」（課題番号：24530988、研究代表者：寫田敏行）を用いました。

