

10班：「全学的なデータ活用に向けて ～根回しの重要性～」

○大野賢一（鳥取大学）、荒木俊博（淑徳大学）、濃野勉（川崎医科大学）、小柏香穂理（山口大学）、藤原宏司（ベミジ州立大学）

1. 議論結果の概要

10班は、国立大学の教員2名、私立大学の教員及び職員、米国州立大学の職員で構成されており、各々が自己紹介も兼ねて自大学の概要、所属情報及び現在の業務内容について説明しました。

議論を行うにあたり、まずは各自が持ち寄った資料を基に、各メンバーが自大学における現状と問題点を説明しました。その内容に対して、ファシリテーターの大野や運営協力者の藤原が補足説明を行いつつ、メンバー間で情報共有を行いました。特に、IRに関する内容については、藤原が米国の事例を踏まえて説明しました。この情報共有において、各メンバーから出された主な個別課題（現状と問題点）は、以下のとおりです。

■各大学における現状

- 現在、IR室が設置されてから日が浅いため、「データ収集」に関する活動を開始したばかりである。
- 教学データベース統合化は完了。学生調査は各学部で独自に実施していることが多い。
- 2014年にIR推進室を設置。同様の機能を持つ部署として、大学事務課、大学改革室、高等教育研究開発センターがある。
- 機関別と分野別の認証評価が統一的な仕組みで進められていない。
- 評価報告書の作成と課題の絞り込みまでは行っているが、指標測定を行う体制、手順が定まっていない。
- 米国（BSU）のIR室では、Fact Book、Common Data Setや学科評価レポートの作成、州政府、連邦政府やア kredィテーション機関へのレポート、学内外からのデータリクエスト対応等を行っている。
- 大学評価室では評価関係の報告書や年度計画を作成しているが、学長室IRセクションでは学内データの収集、蓄積及び活用に向けて取り組みはじめてたところである。

■各大学における問題点

- 「データ収集」に関して、学内にデータが散在しているため、収集作業が困難である。
- （データベースはあっても）各キャンパスのデータ定義は同一なのか？（例）GPAの算出は同じか？
- IRのビジョンや役割が不明瞭。
- 点検・評価報告書が改革・改善に活かされていない。
- 評価指標を測定するための作業自体が滞っている。
- 日本の大学で行われている叙述資料の作成が不十分と感じている。
- 学内において、提供されるデータ定義がバラバラであったり、集計結果しかもらえなかったり、と学内データの取扱いが不十分である。

上記の個別課題は、IR体制、評価制度、データベース、データの収集や活用等というようになり幅広い内容だったため、最初にテーマを決めることにしました。個別課題を、**現状**、**問題点**、**解決策**及び**提案**の4つの観点で整理して、各大学の事例から共通事項を抽出しました。次に、どのような活用策があるのかに着目して、現在の問題点に関する解決策を検討しました。最後に、解決策の例示だけでなく、その具体的な方法にはどのようなものか、という提案を行うことでポスターをまとめました。

このような手順により作成したポスターは、当日行われた投票の結果、プレゼンテーションを行うことになりましたので、発表内容を踏まえて以下で説明します。

10 班のテーマは、「全学的なデータ活用に向けて～根回しの重要性～」としました。班で情報共有した結果、ほとんどのメンバーが、評価やIRに関する経験をしており、学内の現状把握はある程度できていることが分かりました。また、報告書のような文章作成(テキスト)や数量データの分析(データ)は、各個人の能力としてできることも判明しました。

今回は、メンバーで議論した課題や意見を、**現状**、**問題点**、**解決策**及び**提案**としてまとめました。全体として、共通事項は箇条書きで記載しました。また、各項目については、「評価・IR人材に求められる観点・能力」(ループリック)にあるキーワードを付記しています。

現状の共通事項として3つあげました。説明は上記のとおりです。

なお、**現状**のキーワードは「文章取りまとめ、数量データ解析」としました。

問題点の共通事項として1つあげました。テーマとも関係するのですが、今回はデータや報告書(レポート)等が学内で活用されていない点を示しました。また、個別事項を付箋に記入し、現状と問題点の個別課題がそれぞれ対応するように貼り付けてあります。

解決策の共通事項として2つあげました。1つ目は、「洗脳作戦」という過激なキーワードがあります。要は、データや報告書(レポート)等を見ていただく方、すなわち、キーパーソンに理解していただきたい、価値観を変えていただきたい、ということです。2つ目は、「ファクトブック作成」です。これは、米国の事例を基に考えたのですが、やはり数値を根拠として示すことが必要と考えました。しかもこのような活動は、1回きりではなく、コツコツ繰り返していくことが重要である、ということです。

なお、**問題点**と**解決策**に共通するキーワードは「活用支援」としました。

提案の共通事項として2つあげました。解決策で示したキーパーソン(例えば執行部及び管理職)は多忙であり、IRが使ってもらえるためにはどうしたら良いのか、すなわち、評価やIR業務として作成したデータ、資料等を活用してもらうための具体策として、「エグゼクティブサマリー(要約)」を提案しました。例えば、数十頁に及ぶ報告書はなかなか見てもらえないけれども、その内容をA4用紙1枚程度にまとめると読んでもらえると考えています。ただし、この要約については、単に文章をまとめるだけではなく、図表を入れながら、報告書の要点や特徴点をきちんと書くということが重要である、ということです。

私たちは、今回作成したポスターこそが、エグゼクティブサマリーの一例になるのではないかと考えています。

2. グループ討論を通して感じた評価やIRを改善に活かすためのコツ、感想等

評価やIRを改善に活かすためのコツとしては、繰り返しになりますが、やはりデータや報告書（レポート）等の活用に向けた取組になろうかと思います。今回提案したエグゼクティブサマリーもそうですが、作成したものをキーパーソンに読んでもらうためには、資料の見やすさ（作成技術の向上）、エビデンスとなるデータや資料の信頼性（データ定義の統一や根拠資料の裏付け）、評価やIR組織と関連部署との連携度（信頼関係の構築）が重要となってきます。

10班における議論を通じて抽出した共通事項等を踏まえ、改善に活かすためのコツとして、以下のようにまとめました。

■改善に活かすためのコツ

- ✓ 分かりやすい、要点がまとまった資料づくりを心掛ける。
- ✓ データに裏付けされた情報提供を繰り返し実行する。
- ✓ 関係する人々とのコミュニケーションを大切にする。
- ✓ 評価やIR自体の到達目標として、アクションプラン策定への影響力を考える。

10班

全学的なデータ活用に向けて

～根回しの重要性～

10班 荒木、小柏、濃野、
藤原、大野

現状

- ・ 学内の現状把握(テキスト、データ)はできた。
- ・ 報告書作成はできる。
- ・ データ分析はできる。

現在、IR室が設置されてから日が浅いため「データ収集」に関する活動を開始したばかりである。

教学データベース統合化は完了。学生調査は各学部で独自に実施していることが多い。

2014年にIR推進室設置 ※同様の機能を持つ部署として大学事務課、大学改革室、高等教育研究開発センター

キーワード:文章とりまとめ
数量データ解析

機関別と分野別の認証評価が統一的な仕組みで進められていない。

評価報告書の作成と課題のしほり込みまでは行っているが、指標測定を行う体制、手順が定まっていない。

問題点

- ・学内で利用されていない。
データ、報告書(レポート)等

「データ収集」に関して、学内にデータが散在しているため、収集作業が困難である。

(データベースはあっても)各キャンパスのデータ定義は同一なのか？ (例)GPAの算出は同じか？

IRのビジョンや役割が不明瞭。

点検・評価報告書が改革・改善に活かされていない。

評価指標を測定するための作業自体が滞っている。

解決策

・洗脳作戦

キーパーソンを説得する

・ファクトブック作成

数値で示す(エビデンスベース)

※積み重ね(繰り返し)

キーワード:活用支援

提案

- ・キーパーソンは多忙。
- ・IRが使えると思ってもらうためには？

エグゼクティブサマリー(要約)作成

<質疑応答>

小湊：ありがとうございます。先ほどの班と少し重なる部分もありますね。せっかくまとめたレポートなり報告書ってというのが、実際の現場でどういう風に使われるのか。いろいろ考えてまとめたにも関わらず、なかなか自分たちが思ったように使ってもらえないっていう現状も一方ではある。その方策が、この二つの班からちょっと方法なり考え方が提示されたということですが、最後の10班の報告に対して、何か質問なりコメントがあったらお願いします。

皆さんエグゼクティブサマリーってご覧になったことがありますかね。日本の大学の報告書でなかなかそういうのが付いてないので、イメージが湧かない方もひょっとしたらいるのかなとも思ったんですが、大丈夫ですかね。私からちょっと質問していいですか。エグゼクティブサマリーの書き方、ポイントみたいなものももしあったら教えてください。ここ実は結構難しいと思うんですね。

藤原：エグゼクティブサマリーは、僕はフロリダ州立大学のIR人材育成プログラムを取ったんですけども、そこの中でも必修科目としてありました。つまり向こう、アメリカでは、長過ぎるレポートはまず読んでもらえません。ですから、エグゼクティブサマリーって簡単に言うと、箇条書き五つくらいに、それをサポートする図や表。できる限り短くする。短いほどいいんですね。それによって、そのレポートを読んでもくれる人の興味を引くというのが主な目的で、これがメールとかでもよく使われています。最初に3行くらいで、これが自分の言いたいことです。あとは長々と書くんですけども。

どうやって書くのかっていう質問なんですけど、これが昨日どなたかが説明されたある意味IR的なセンスっていうやつですが、練習は必要になると思うので、小湊さんにちょっとさっき提案したんですけども、これ大学評価コンソーシアムのいい練習課題というか、いいトピックになるのかなと思います。一言ではちょっと説明できないんですけども。

小湊：それ分かって質問したつもりなんですけど。

藤原：意地悪だ（笑）。

小湊：いや違うんです。実はそこからちょっと話膨らませようと思って。さっき報告を伺っているときに、思い出したことがあります。結局、例えば日本の大学で報告書作る場合、大きくはいろんな評価に使うための自己評価書が一つありますよね。あと例えば、国立大学、一部の私立大学さんなどでは、計画に対する報告書っていうのも出してきましたよね。

そうすると、サマリーですから、その報告書の中で一番焦点を当てたい、自分たちが大事だと思っている優先順位の高いものっていうものに本来は焦点を当てて、そこが結果としてどうなったのかっていうのを伝えたいわけですよね。だから、前提条件があるわけです。つまり、計画にしても、自己評価書にしても、自分たちがその中である程度の優先順位を作って、ここを特に表に出したいんだ、主張したいんだっていうのがあれば、エグゼクティブサマリーで割と作りやすいのかなと思うときもあるのですが。

さあ、日本の報告書を見たときに、特に僕は国立大学の所属なので、中期目標・中期計画に対する毎年度の報告書だとか、最後の、今ちょうどやっているところでしょうけども、報告書にそういうものが果たしてあるのかということが、やっぱり少し気になります。

例えば、大きな組織を作ったとなれば、これはもう売りだしたいから、どうしても出す

と思うんですけども、でも、多くの計画は業務計画になっているので、なかなかメリハリがつきにくいんだろうなということがあって、ちょっと前提条件がひよっとしたら違うんじゃないかと思うときもあります。そこは、各大学で考えなきゃいけないことなんだろうな、と。要は、ちょっと自分がこういう話をしたかったから話をふったというだけの話で、申し訳ございません。他にいかがでしょうか。10 班の最後のですね。よろしいですか。何かコメントでも構いませんが。

鳥田： エンロールメント・マネジメントの教科書といますか、この IR 実践ハンドブックの中で、エンロールメント・マネジメントを行うときに、レポートをどういう風にするのかっていう記述があって、その少し抜き書きしたものがこちらになります。

効果的なEMのために

- 効果的なEMを行うには、関係各所で情報を共有していることが重要。
- 合わせて、効果的なコミュニケーションを取れる体制になくはない。
- そのためには、以下の点に留意しなくてはならない。

(1) 誰がデータを必要とするかを知ることである。
→ 特に意思決定者には、その人達が求める形式で示す。

37

Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IRP), 2015

レポートを多分出すときの話なんですけど、結局、誰がデータを必要としているのかということ、まず IR 担当者は知らなくちゃいけないと。特に意思決定者には、その人が求める形でそういうものを渡してあげることが重要だと。

効果的なEMのために

(2) 情報がいつ必要となるかを知ること
→ いつ大学で重要な決定がなされているかを知り、そこを踏まえて示す。

(3) 最善のフォーマットと報告様式を知る
→ 長くても読んでもらえない。ICTも活用しよう(webなどでリアルタイムに共有、更新等)。

(4) 内容のポイント(意思決定者に理解させるには)
・ほとんどの意思決定者は、報告されるデータの意味や彼らの行おうとする決定にとってどんな意味があるのかを知りたがる。(データ分析技法の話などは延々としない。基本的にはIRを信じてくれているので。)

38

Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IRP), 2015

情報はいつ必要になるんですか。要するに、いつ大学で重要な決定がなされていて、それを踏まえて、タイムリーにちゃんと出してあげることが重要だと。

最善のフォーマットも重要です。長くても読んでもらえない。ウェブなんかでリアルタイムで更新するなんていうのもありでしょう。

内容のポイントは、やっぱり意思決定者に理解してもらわなきゃ意味が

ないので、ほとんどの意思決定者は、報告されるデータの意味が、彼らが行おうとする決定にとってどんな意味があるのか、それを知りたがるわけだ、と。要するに、データ分析の手法とかの話は延々されても、はっきり言ってあんまり興味がないわけで、そこは IR を普通信じてくれるでしょうと。

効果的なEMのために

39

(5) 形式について

「過ぎたるは及ばざるがごとし」という格言に従えば良い。データの過剰や情報の欠落は、意思決定者を単に失望させ、意思決定プロセスを妨げる。

(6) 悪い知らせは早く伝えろ

悪い知らせに対処するための方策を考える機会を持たないで、最終確定版あるいは正式な報告書を閲覧して、その結果に驚くことを望む意思決定者はほとんどいない。

(7) 情報を伝達することを成果物ではなくプロセスと考える

そう考えてワークフローを考える。

Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IIRP), 2015

形式については、過ぎたるは及ばざるがごとしということで、データの過剰とか情報の欠落、それは要するに、読む人を失望させるんじゃないのかな、と。

悪い知らせは早く知らせろ。

ここは重要で。結局、悪い知らせに対処する方策を考える機会を持たないで、最終的に正式版が作られてしまうみたいな感じだと、やっぱりちょっとショックだと思います。分かった時点で

でやんわりと「実はおたくの学部はちょっとまずいです」って話を教えてあげれば、相手も「先に教えてもらって助かったな」っていう風に思ってくれんじゃないのかなと。

情報を伝達するってことは、成果物じゃなくてプロセスなんだっていうようなことが、教科書には書いてありました。

小湊：そうですね。このハンドブックにも、なかなか報告書が読まれないアメリカでの現状っていうのがあって、いろんな試みの中からこういうものはちょっとまとめ上げたという形になっています。ありがとうございます。

今思い出したんですけども、8班でしたかね評価なりを担当した人たちをどんどんいろんな所に増やしていくということも大事だと。そういう風にして、組織の中で情報に対する感度の高い人だとか、そこに対するリテラシーみたいなもの、ある程度の考え方なりを持っている人を、学内の組織の中で、経験を踏まえることで増やしていくという方策にも提案されていますね。そういうのにも多分つながる話なんだろうなと思います。

実は、このコンソーシアムでは、何年前でしたか、3回ぐらい前ですかね。幹事を辞められた名城大学の難波さんが、そういうのをIRマインドという言葉で表現していたので、IRマインドを持った人たちをいかに増やしていくのかっていうような議論をしたような覚えがあります。