

1班：「目指すべき IR 室の役割と体制」

○浅野昭人（立命館大学）、川本康博（琉球大学）、木梨憲一（就実大学・短期大学）、向後光典（茨城大学）、松永雅弘（長崎国際大学）

1. 議論結果の概要

◇参加者から示された個別課題認識

- ① 各部局から情報を収集するにはどのような工夫をしたらよいか
- ② 各部局が問題意識を持ち、IR 室に情報提供を求めて貰うにはどうしたらよいか
- ③ 個人情報保護を盾に学生の情報開示に非協力的な場合の対応
- ④ 大学全体として、トップの問題意識をどのように共有していけばよいか。トップダウンとボトムアップを繋ぐ役割を担う IR 室の位置づけとは
- ⑤ 組織改革と IR の関係性について
- ⑥ 学内に限らず、学外の機関との情報共有をどのように進めていけばよいか
- ⑦ IR 室の役割や位置づけ、特に各部局との役割分担についてどう考えていけばよいか
- ⑧ データを集中管理することのメリット・デメリットについて
- ⑨ 文科省との各種折衝(予算・学部学科の新設・改組など)と IR の関係性について
- ⑩ データの経年変化がみられるデータベース構築の必要性

(2) ポスター作成のプロセス

ポスターの作成にあたっては、各参加者から示された課題認識に対する意見交換を行い、その中でも特に重要と思われる項目（IR 室設置の目的、その役割、支える体制と課題）に分けて議論を重ね整理を行った。

(3) 報告内容

① IR 室設置の目的

IR 室は、「情報提供による支援を“専門的”に行う部署」であり、各部局からのデータリクエストに応じて、IR 室が情報を提供し、それを基に各部局が意思決定を行うことを支援するために設置する。

② IR 室の役割

茨城大学「大学戦略・IR 室」では、評価・IR・組織改革の三つの役割を担っている。これは、評価・IR が「大学改革を行うための根拠となる情報の作成」と「学内の合意形成を得る“ツール”としての情報の作成」の二つの役割を担っているからである。また、これら情報を基にトップは意思決定を行い、組織改革を進めている。

これら IR 室の役割は、トップの求める情報提供、文科省との折衝や交渉時の根拠資料の準備に加えて、組織改革を進める際の大学執行部と各部局との話し合いを進める上での「潤滑油」の役割を担っている。その際、特に重要なことは、執行部と各部局が情報共有を図ることに加えて、IR 担当者が日頃から、各部局と緊密なコミュニケーションをとることである。

なお、班における議論の過程では、規模の小さな大学では、情報収集と分析を各部局で行う方が効率的かつ効果的であるとの指摘もあった。しかし、当該部局の意向が強く反映され、情報に客観性が失われる危険性もあるとの指摘が示された。

③ IR室の体制と課題

IR室は、学長直轄の組織なのか、他の部局と同様に並列に位置付く組織である方がいいのか、その組織の意思決定のあり方（トップダウンなのか、ボトムアップなのか）にも関わる問題であるとの指摘があった。

また、スタッフの確保・育成に関しては、必要な技能や知識を持ったIR担当者が絶対的に不足しており、教員だけに頼るのではなく、専門知識を有した職員を確保・育成し、教職協働を進める重要性が示された。その際には、職員のキャリア形成（総合職だけでなく、専門職を育成する）についても検討が必要である。

さらに、個人情報保護を理由とした情報の非開示は、組織改革を進める際の根拠データに基づかない意思決定に繋がる恐れもあり、個人を特定せずに、入学から在籍、卒業に至る一連の個人データを統合して収集・分析を行うという「学内の学生情報を共有することの合意形成」が必要であるとの結論に至った。

2. 評価やIRを改善に活かすためのコツ、感想、一番重要だと思ったポイント

評価やIRの真の意義は、組織改革を進めることにある。組織における意思決定のあり方が、トップダウンであろうと、ボトムアップであろうと、物事を確実に進める上で重要なことは、構成員間のコミュニケーションを円滑に図ることである。このコミュニケーションを円滑にする「材料」が、IRによって得られる情報であり、この情報に基づくコミュニケーションを図る役割をIR担当者が担うことが求められている。

以 上

1 班

テーマ「目指すべきIR室の役割と体制」

1 IR室設置の目的

情報提供による支援を“専門的”に行う部署

データリクエスト → IR → 情報提供 → 意思決定

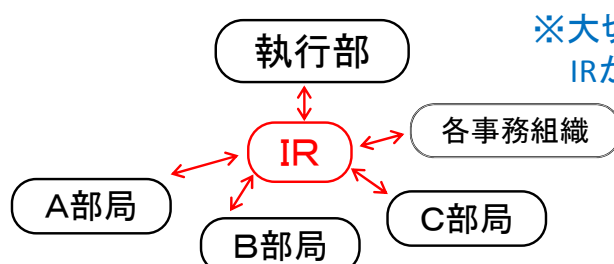
- データリクエストが不十分な場合もある。(大学の実情による)
- 大学改革総合支援によるポイントを獲得するため(私大)

2 IR室の役割

・評価・IR・大学改革を担う。

【大学改革を行うための根拠となる情報の作成
合意形成を得る“ツール”としての情報の作成】 (評価・IR)

- ・トップの求める情報の提供
- ・文部科学省との関係をよくする役割(エビデンス)
- ・執行部と部局との潤滑油的役割



※大切なのは日頃からのコミュニケーション
IRが潤滑油的役割を担って！

3 IR室の体制と課題

- 大学組織の中での位置付け(体制)
 - 学長直轄なのか否か？
- スタッフの確保と養成
 - ・IR室の人材に求められる素養
 - ・教職協働
 - ・学内データを共有することに関する必要性の認識
 - ・専門職の必要性(新しいキャリアプラン)

2班：「IRデータと人の関係」

○小林裕美（徳島大学）、小泉崇人（茨城大学）、勝呂新（神戸大学）、田中賢治（鹿児島大学）、増田至（立命館大学）

1. 議論結果の概要

属性 全員が大学事務職員。

所属別 国立大学4名（評価・IR系2名、事業系2名）、私立大学1名（評価・IR系）

役職等 課長級 2名、課長補佐級2名、係長級1名

個別課題

データ関連（2-2データ整理）、評価・IR設計関係、数量データ解析、解釈、活用支援（レポートニング）、人材育成

(1) 議論の流れ、ポスター作成のプロセス

- ・参加者の皆様から個別課題について説明、共有。
- ・討議をしていく中で、データ関連と人材育成に課題が集約。
- ・個人ワークで、各自が考える具体的な課題、活用方法、解決策等を自由に記述。
- ・個人ワークで作成したカードの共通性を議論しながら、グループ化。
- ・データ関連のキーワードに対しての人・組織の振る舞い等として2つの流れで整理。
- ・ポスター内容

タイトル：IRデータと人との関係

『IRデータ』について、「データ収集と利用の目的」、「データ定義」、「データの集め方」、「データの整理」、「データの活用」の5段階の流れで整理。この5つの段階で起こる『人と組織の課題』を連関づけて整理した。

(2) ポスターの説明

タイトル：IRデータと人との関係

I 『IRデータ』

各段階での主な課題等は次のとおり。

- ① データ収集：目的、必要性等の認識共有。
- ② データ定義：定義の明確化、共有化、継続性。
- ③ データの集め方：手作業とシステム化、業務システム・部署所有のデータと評価用データシステムとの関係、融合化。
- ④ データ整理：ファクトブック等の作成によりデータの継続性等の見える化が行える。但し、ファクトブック等の作成で終わるのではなく、いかに有効活用をするかが課題。
- ⑤ データ活用：公表のターゲットが誰で（文部科学省、企業、評価者、保護者、学生等）あるかで見せ方が変わる。触発するデータの提示という成功例の積み重ねの重要性。

II 『人と組織の課題』

I-① 最終的になにをどうしたいのかという共通理解が必要。

I-② 担当者が異動になったときや定義が変更されたときの対応。データは、個人ではな

く、大学組織全体のものという意識へ。

I-③ データ入力担当者（現場）とデータ活用・分析者（IR・評価室）との意識・認識の共有化。

IR人材育成：スペシャリストVSゼネラリスト論があるが、まず、大学の様々な部署を経験し、現場を知ること。データ活用マインド（evidence-based）、基礎的なデータ処理スキルは職員組織全体、一般職員から持つべきではないか。

(3) まとめ：重要なのはコミュニケーション！データとデータの間をつなぐのは人である。

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

- ・データに対する目的、定義を明確化し、組織として共有化を図る。
- ・IR・評価担当部署と事業部署（現場）の間のデータをつなぐのには、人とのコミュニケーションが重要。
- ・大学職員の基本スキルとして、IRマインド醸成を図ることが必要である。

(了)

2班 IRデータと人の関係

IRデータ

人と組織の課題

データの収集と利用の目的

データ収集は何のため？	必要性を説明しているか、認識共有しているか。	データ活用目的を共有：意識したデータ収集の必要性
データを集める目的	利用目的の周知・なぜ・何のために・何時までに・何に使われるか	データ提供者へのフィードバック（集めたデータがどう加工され利用されたか）

執行部の要望（本当は欲しいけどあがって来ないデータ）の把握・提供	IRの意義・積極的・ポジティブな方向からの意識付け
IRの3つの知性（専門的/分析的、問題、文脈）のバランスを意識した組織設計の追求の重要性	組織のガバナンス、マネジメントと相性のよいIR設計の模索
	最終的に何をどうしたいのか？ 共通理解

データの定義

教学系データのゆらぎ（部局ごとによりキュラムや都合に合わせて登録を行っている。）	データ定義の共有化・継続性	データ定義の明確化
生データ→定義づけ・プロセス→加工	収集するデータの項目決定・必要となる項目の変動	データの定義、プロセス → 途中で変更された時...いかに対応できるか。

個人→大学組織全体がデータへの意識を持つ（IRマインド？）
担当が替わった時定義が変わったとき（継続性を持たせる）

データの集め方

システム化（お金が...応用×など） ↑↓ 手作業（人のスキル、応用○）	業務システム ↑↓ 評価用のデータシステム	作業段階 → 結果 どこを〇っているか
システムの作り込みによる集中化、省力化と状況変化への機動的対応の難しさ	現場（発注先）のことは知っているか？	業務の系列ごと・部署ごとに持つデータの融合化
データの網羅性、正確性と迅速性、負担とのトレード・オフ	入力の...やらされ感	収集（オーダー）、質問がズれてないか

現場（各部署、部局、教職員個人）の意識を変えるには？	データ入力担当者から結果を分析・活用する者との認識・意識の共有化・共通理解
データとデータの間は人でつなぐ（意思決定につながるデータ収集・〇〇・分析）	結局は、人と人とのコミュニケーション

重要なのはコミュニケーション！

データの整理

factbookの作成、改訂（データ活用文化の浸透、意味のあるデータ、情報への改良）	Factbookの有効性作成で終わってないか？	資料集やファクトブックは必要作るだけでなく、有効に活用する。
DB←→スタッフ（職員）は使いこせるか	分野横断的なデータの掛け合わせから見えてくることの典型例を共有することによるデータ一元化、組織横断的データ活用の可能性	データの継続性から誤りを発見ファクトブック等

データの活用

データの見せ方で評価者の印象も変えられる	公表する際のターゲットは？ ・文科省・企業・保護者・学生 → 見せ方が変わる	指標の決め方でデータの意味も変わる
データ活用の意義・分析する（意味）意義	外圧 → 大学の文脈への落とし込み	触発するデータの提示という小さな成功例の積み重ねの重要性

職員の育成 スペシャリスト ゼネラリスト	大学の様々な部署、現場を経験
データ活用のマインド（evidence-based）は職員組織で担保すべき（発生源データ管理、継続的管理の見地から）	基礎的なデータ処理ができるスキルは一般職員でも必要となっているのでは？ → 指示すらできない

3班：「データ収集体制の整備 ～評価を受けての改善に向けて～」

○藤原将人（立命館大学）、江崎浩（佐賀大学）、瀧山敦（昭和大学）、含本真希（三重大学）、福谷樹幸（大阪市立大学）、松岡尚志（創価大学）

1. 議論結果の概要

(1) メンバーの属性と「個別課題」

①メンバーの属性

国立大学 総務・企画系職員 係長1人、チーム員1人

公立大学 総務・企画系職員 係長1人

私立大学 学事系職員 副課長1人、課長補佐1人

②個別課題

- ・認証評価の重要性（意義・意図等）についてデータを所持している各部局担当者に如何に理解してもらい、的確なデータを迅速に収集することができるか。
- ・データカタログの作成方法（どこまで拘って作成するか。）
- ・学生のプライバシーを含むデータの取り扱いに関してガイドライン作成等が必要か。
- ・調査・分析・評価設計をする際の問題点としてどのようなデータが指標となるか。
- ・大学評価とIR室が独立しており、有機的な連携がなされていない。
- ・大学評価（主に学習成果の把握）に有効なデータの収集、分析とはいかなるものか。
- ・データの所在を適切に把握するにはどうすべきか。
- ・データの収集を効率よく行うために、どのようにして執行部や各部局事務担当者に評価業務についての理解を得て、協力体制を構築していくか。
- ・評価を課題の抽出の段階で終わらせずに、いかに改善まで結びつけるか。
- ・評価担当者、部局担当者双方の不満を減らし、評価担当者と部局担当者が良好な関係を築くことはできないか。

(2) ポスター作成の作業の流れ

メンバーから、一人一人「個別課題」を中心に説明し、それぞれの課題の中から共通する問題を詰めていく過程をとった。

具体的には、先ずメンバーから、日常の業務実践レベルで当面しているデータの収集・所在把握、定量データによる点検・評価活動、データに関する担当理事と事務組織間の意思疎通、調査分析項目の設定方法、IR部門と評価部門との連携、IRに関する部門間の役割分担、データ収集の目的や大学評価の意義の共有などに関わる課題、評価が改善につながらないという問題があげられた。

次に、それらの課題について考えられる原因や解決策について付箋に記し、グループ内で共有して意見交換を行った。そしてグループ内で共通する課題として「データ収集」と「評価を改善につなげる」ことが考えられることから、これらをテーマとしてポスターを作成することを決定した。ポスター作成にあたっては、「データ収集」に関わる諸課題と解決策に焦点を合わせたうえ

で、それらを改善に結びつけるということを基本的な考え方とした。

（3）ポスターの説明

ポスターで設定したテーマは「データ収集体制の整備～評価を受けての改善に向けて～」である。

先ずポスターでは「データ収集」に関わる諸課題として、①「データの所在」「データの重複」、②「データ取り扱いのガイドライン」の策定、③「学内の協力体制」の整備といった課題を項目として置き、その下にさらに具体的な課題をあげた。

その上で、①「データの所在」「データの重複」に区分したデータの所在把握のためのデータカタログ作成の必要性とその困難さ、評価担当者と部局担当者の連携の必要、収集データの整理といった課題に関しては、データの一元管理の実施や、データカタログ作成、データ収集の実施内容の記録（データ内容、調査名、部局名、定義、時期等）等の対応を考えた。②「データ取り扱いのガイドライン」の策定といった課題に関しては、現行の関係規程での対応が可能とまとめた。③「学内の協力体制」の整備に区分したデータ収集における当該データや評価の必要性についての担当部局の理解の促進、データ収集に対する部局担当者の負担軽減といった課題には、各部局関係者を対象に評価室（評価担当教員）が実施する研修会や学長・理事長等を評価やIRの実施体制に組み込む等の対応策を提示している。

最後に、「最終的な目的である評価を受けての本質的な大学の改善に注力できるようデータ収集に注ぐ労力を減らす」ために、データ収集先へのフィードバック、活動設計の基本データの特定、学内のどこに問題があるかを把握する等の諸課題の改善、対応策の実行・実施をつうじて、評価・改善の流れをつくっていく重要性をまとめた。

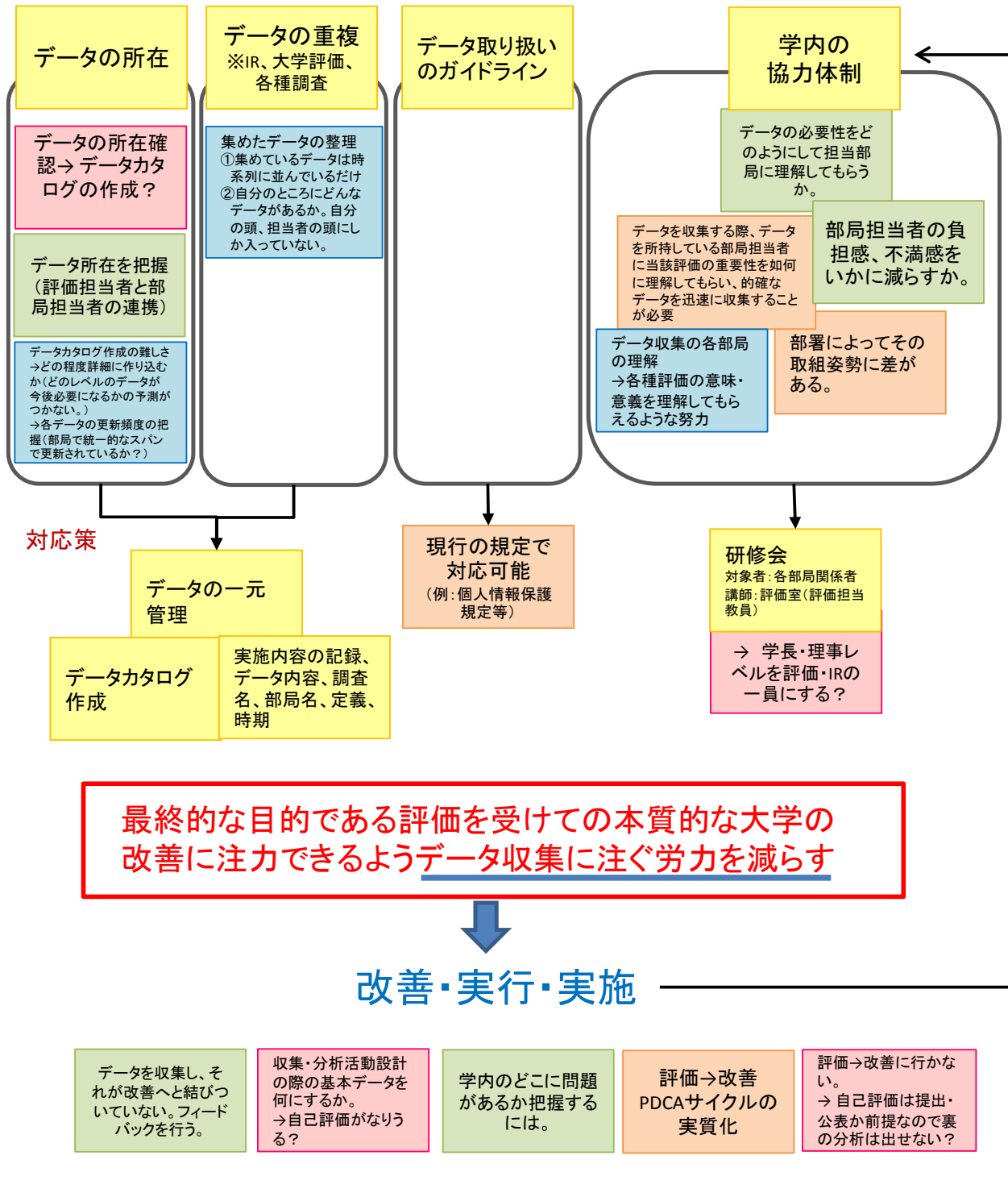
2. グループ討論を通して感じた評価やIRを改善に活かすためのコツ、感想等

- ・メンバー全員が「学内の協力体制」について課題と感じており、特効薬がない中で、地道な努力の継続が必要であると感じた。
- ・評価結果を活用し、「目に見える改善」を学内に見えるようにすることにより、「学内の協力体制」に好循環をもたらすことができるという視点が参考になった。
- ・「学内の協力体制」を構築するためにも重複した依頼をさける等の配慮が必要となり、そのことにデータカタログが使用できる可能性があるということに気づくことができた。
- ・データ管理に関して過敏であったことに気づいた。データは大学のものであるとの合意形成ができればデータ収集が円滑にできるのではないかと。
- ・データ収集における課題の一つである「学内の協力体制」については、データ収集先へのフィードバック等を行うことにより学内における評価に対する理解を深めることで、さらに学内の協力体制に繋げていくという流れが勉強になった。
- ・評価担当者と部局担当者間の評価作業を円滑に進めるには、部局担当者に評価の意味・意義を理解してもらうための継続的な努力とフィードバックが必要であることを改めて認識できた。

3班

データ収集体制の整備

～評価を受けての
改善に向けて～



4班：「IRは設計で決まる！」

○山本鉦（九州工業大学）、岩崎淳也（東北大学）、岡田俊明（岡山大学）、小山治（徳島大学）、渡邊和馬（福岡教育大学）

1. 議論結果の概要

メンバーの属性と各メンバーの個別課題の概要を以下に記す。

岩崎淳也 東北大学 医学教育推進センター 助教

個別課題：問題行動を起こす学生を把握するために、どのようなデータを集めて分析すれば良いか明確でない。

岡田俊明 岡山大学 情報統括センター 主任専門職員

個別課題：部局からのデータ収集について、業務量が増加するため依頼し辛い。個別データからの集計の際に機械的な集計ではなく、人による判断が入るため集計が難しい。

小山治 徳島大学 インスティテューショナル・リサーチ室 助教

個別課題：質問紙調査に関する理解度が事務担当者によって異なり、学内の合意形成や協力体制の構築が難しい。

渡邊和馬 福岡教育大学 経営政策課計画・評価室 課員

個別課題：IR実施体制は構築できたが、メンバー全員が兼務であることから、円滑に運営されているとは言い難い。

山本鉦 九州工業大学 インスティテューショナル・リサーチ室 助教

個別課題：分析依頼について優先度を付けることが難しく、依頼が複数あると予定通りに進まないことがある。

各メンバーがこれらの個別課題を説明した後、特に「データ収集」段階において課題が多いことに着目し、「データ収集」時の課題にポイントを絞って議論を進めることにした。その原因や共通課題についてブレインストーミングやグループディスカッションを実施し、以下6つの共通課題を洗い出した。

- 共通課題1：（教員や事務担当者から）協力が得られない
- 共通課題2：（収集する項目の）フォーマット（定義書）が統一されていない
- 共通課題3：必要な時に必要なデータが得られない
- 共通課題4：データ管理ができていない
- 共通課題5：（データの）目的外使用に対する理解が得られない
- 共通課題6：（質問紙調査などの）データ収集に関する部局内の理解が得られない

その後、これらの共通課題に対する解決策を討論した。例えば共通課題1であれば、キーパーソンに対して調査・分析の必要性を理解して貰う、という策が出た。この解決策を実施することで部局担当者の協力が得られ易くなるかもしれない。共通課題2であればIR担当者が学内データを広く見て、入力する側、利用する側双方の立場から必要項目を精査する、という策が出た。これを実施していくことで、様々なデータに共通する項目のフォーマットが完成するかもしれない。

このよう形で、共通課題全てに対して解決策を討論していくと、「調査・分析の設計」がしっかりできていないと、上述の課題が顕在化するのではないか、という可能性が示唆された。これを避けるためには、設計にしっかりと時間を割くこと、また、次に続くデータ収集、分析、報告が円滑に進むかを事前にシミュレーションしておくことが必要であるとの知見を得た。

【ポスターの説明】

上記の討論の結果を、共通課題毎でポスターにまとめた。共通課題に対する解決策を考えていく中で、そもそもの設計に問題があることに気がついた。どうすれば評価・分析を円滑に行えるような設計ができるか、ということについての案をポスター下部にまとめた。

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

このグループ討論を行うことで、最も基本的なことではあるが、設計の重要性を再認識した。また、設計を行う際には分析担当者や事務のどちらか一方が行うのではなく、双方と一緒に検討することで、円滑に調査や分析を行える可能性がある。調査・分析が全学的な規模になる場合は、報告対象である理事・副学長も含めた形で設計することも検討する必要がある。

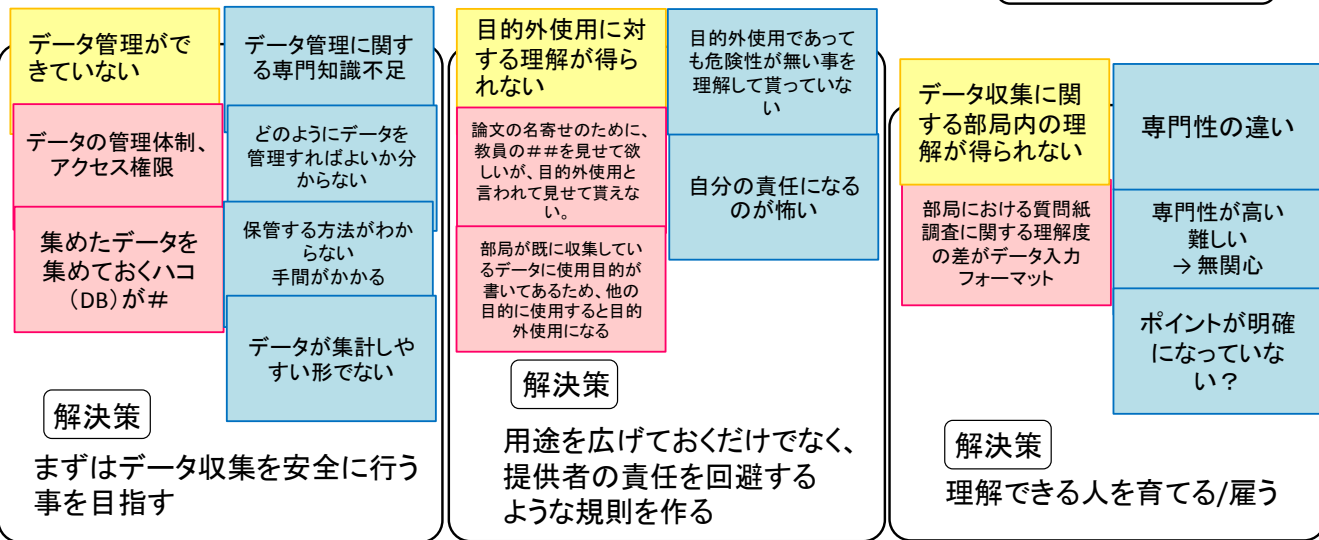
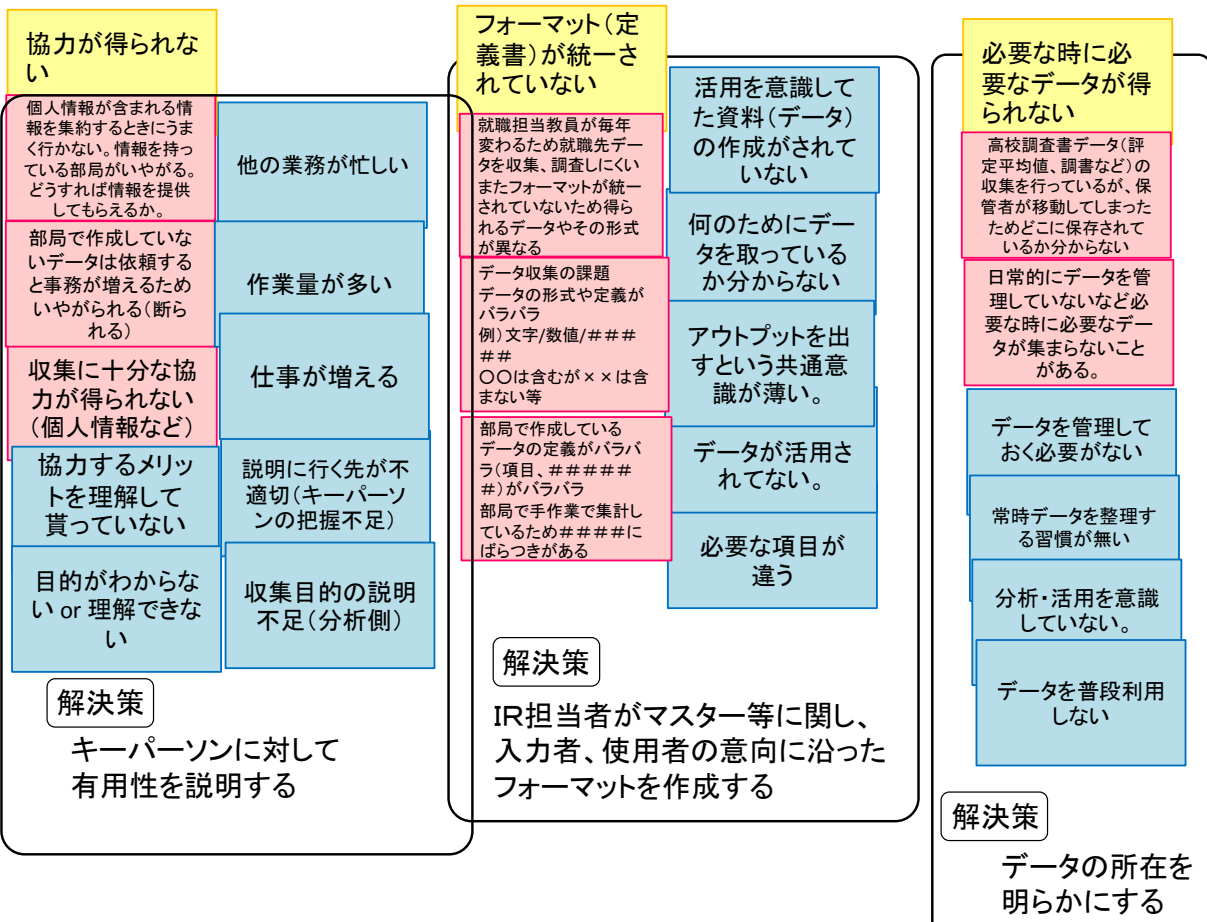
各メンバーが今後繋がる知見を得ることができたという点で有益な場であった。しかし、グループ討論の時間が3時間であることを考えると、ポスターにまとめる共通課題をもう少し絞った上で討論すべきであったと感じた。

4班 IRは設計で決まる！

共通課題

個別課題

原因



設計するときは、IR担当者、事務のキーパーソン、理事・副学長を含めて行う。そして、評価・分析プロセスを円滑に行う事ができるかを見極めよう！

5班：「データ収集のルーチン化に向けた課題と取組み」

○今井博英（新潟大学）、日下部英雄（株式会社S R A東北）、小林忠之（鳥取大学）、伏谷建造（川崎医科大学）、宮本美恵（徳島大学）、山崎信子（首都大学東京）

1. 議論結果の概要

各班員の個別課題

- 今井博英（新潟大学 評価センター・准教授）
 - 他大学との比較に使用できるデータを探している。
- 日下部英雄（株式会社S R A東北 ソリューション事業部）
 - データ分析を行うシステムを導入する際、具体的なイメージが無いまま導入したいという場合が多く、余分なコストがかかる。また、導入後に大きな仕様変更が発生することがある。
- 小林忠之（鳥取大学 総務企画部企画課評価係・係長）
 - 評価作業で使用する経年比較のための数値データについて、担当者の異動があると異なった内容の数値が記載されている場合があった。
- 伏谷建造（川崎医科大学 評価情報分析室・特任教授）
 - データベースシステムの利用と管理に関するガイドラインの作成について、どのような点に留意すれば良いか？
- 宮本美恵（徳島大学 インスティトゥーショナル・リサーチ室・情報分析係長）
 - 専任教員の異動による作業の停滞。
 - 分散している教育関連の情報に学生番号が未記入のため、データの関連付けが困難。
 - 職員に IR に関する専門知識が少ない。
 - IR 室以外に情報分析を行っている部署との連携方法。
- 山崎信子（首都大学東京 教務課教育支援・評価係・主事）
 - 統合型のデータベースシステムの構築について検討を行っているが、他部署に協力する雰囲気がない。
 - 人事異動により経験のある人がいなくなり、認証評価のための業務が不安である。
 - 複数の部署でデータ管理をしているため、重複した内容を収集する場合があります、全学的なデータ収集に関して負担感がある。

議論の経緯

個別課題の議論の中で、データ収集作業等に関して職員の協力が得られにくい、異動等によって作業内容を知っている人が異動してしまい苦労しているといった課題が多くみられた。その中でデータ収集作業をルーチン化することで、これらの課題に対応できるのではないかという示唆があり、「ルーチン化」をキーワードに、各自の課題とその対応を、(1)データ定義・必要なデータの明確化、(2)アクセス権限、取り扱いガイドライン、(3)異動に強いデータ収集プロセス、という区分にしたがって分類した。また、これに関連して(4)統合データベース、IT システムの導入は

善か？という点についても議論した。集会では、ポスターの内容を整理するところまでいかなかったため、この報告では各区分の内容を若干整理したものを示す。ポスターの最後は、個別課題にあった他大学との比較に使えるようなデータソースを資料としてリストアップした。

ポスターについて

タイトル： データ収集のルーチン化に向けた課題と取組み

(1) データ定義・必要なデータの明確化

- どこにどのようなデータがあるのか調査し、リストを作成する。
- 目的を明確化したうえで、データ提供・作成を依頼する。
- 公表するデータ、報告するデータ、各部署で所有するデータを共有化する。必要なデータを明確にする事で、データを重複して収集しないようにする。
- 分析結果・活用をフィードバックする。

ルーチン化に向けて、まず現状の把握が必要となる。そのためには、データの所在とその定義、及び、定期的に作成し報告されているデータを把握して、リストを作成する。その上でリストと作成されたデータを共有することで、同じデータを複数部署から依頼されるといった無駄な作業を削減する。また、作成してもらったデータがどのように活かされたかフィードバックすることにより、協力を得られやすくなる。

(2) アクセス権限、取り扱いガイドライン

- アクセス権限を与えるルール
 - 人（役職）を限定するか、コンピュータを限定するか？
 - 与える人数（規模）
- データの取り扱いのガイドラインの中身は？
- データ共有のためのシステム利用
 - 情報管理システム（独自開発）を利用したデータ収集を行っている。保管・保存されているフォルダ毎にアクセス権限があり、閲覧可、書込可と制限している。
- 「データは大学のモノ」という観点でルールを作り（見直し）、必要なアクセス権を得る。

収集したデータの共有やアクセス制限は、ITシステムをうまく利用する。その際、アクセス権限や取り扱いガイドラインに関する検討を十分に行ってからシステムの構築を行う。

また、評価やIR活動を行っていくには、ルーチンに乗らないデータの取得も必要となる。学内の他部署が管理するデータを得る手順が煩雑なままでは、余計な仕事ということで協力が得られにくい、もしくは、その手続きそのものがバイパスされ、知り合いに直接頼んでこっそりデータをもらう、といったことになりかねない。これを避けるために、学内の部署単位のデータ所有意識を変え、データは大学のモノという観点でルールを見直す必要がある。

(3) 異動に強いデータ収集プロセス

- データ提供を依頼する際、データの定義を含む様式（フォーマット）を作成し、それにデータを入力してもらう。
- 収集作業をシステム化し、極力手作業を少なくし、属人化しないようにする。

データ作成担当者が異動することを考えた場合、個人のスキルにできるだけ依存しないような仕組みを作ることが重要である。データを求める際、例えば、社会人学生数のデータが欲しい場合、文章で依頼するのではなく、Excel等の表に、組織や性別、学年区分等の項目を予め入力するとともに、社会人学生の定義を記述しておく等の工夫をすることでデータの質を均一化する。また、一度決めたフォーマットをむやみに変更せず毎年使用する。この際、参考として昨年度のデータが入っていると、すべて見え消しで入力されて返ってきたりするので、どのようなデータを作成して欲しいか伝えることも重要である。

また、作業量にもよるが、他部署に依頼するのではなく、定義が明らかな1次データを収集し、IR室が必要なデータに再構成することも必要である。

(4) 統合データベース、ITシステムの導入は善か？

- 統合データベースを構築するため、各部署から情報収集を行うが、協力する雰囲気がない（面倒ごとに巻き込まれたくない）。
 - 各部署のキーマンにあたる。
 - 誰もがができる体制をつくる。
- すべてをシステム化するのはすぐに難しいため、段階的にシステム化する。
- 何を管理し、どんな分析、アウトプットを行うか明確にしてからシステム化する。
- 教学データを統合するDBを導入したが、関係部署の協力が得られず活用できていない。
- 課題：データ収集を複数の部署が行うことから、データ提供部署の負担感がある
- 学内の単独で運用されているデータベースシステムは、CSV等でデータ出力が可能な状態を保持し、将来的には、データを一本化できるようなシステムを構築する。
- 外注システム、独自開発システム、それぞれコスト面等問題があるシステム開発費、大学教員人件費のどちらが良いかを良く検討する。最終的には、国立大学法人で一本化する。

複数運用されているデータベースを一つにまとめた、統合型データベースの導入を検討しているところもある。しかし、各部署にしてみれば、導入のための仕事が増えることに加え、新しいシステムの使い方を覚えなくてはいけないという負担感が大きく、協力を得られないことが多い。また、やりたいことを明確にしておかないと、システム開発だけでなく導入後の改修のためのコストが高つくことになる。導入をうまく進めるには、各システムについて最も詳しい人（キーマン）を見付け、現システムの課題を解決するといった視点で参加してもらうことが鍵である。

ひとつの大きな統合データベースにまとめるのではなく、運用されているデータベースシステムのデータをつなぐためのデータ（IDやコードの対応表等）を作成し、必要なときに複数のデータベースから取得したデータを関連付けて分析できるようにする、という方法も考えられる。こ

の方法では、コードが1対1に対応しない場合がある等、データ処理時に工夫が必要となるが、各システムはこれまで通りの運用を続けることができ、また、システムのアップデート等も個別に行うことができるという利点がある。

(5) 学外データソース

- 大学評価・学位授与機構の第2期データ分析集
 - 形式: PDF もしくは Excel
 - 対象: 国立大学法人（データにアクセスできるのも国立大学法人のみ）
 - 過去数年の様々な基礎データを取得可能
 - 今年度のみ
- 「業務の実績に関する報告書」の教育プログラム毎の定員充足率
 - 形式: PDF
 - 対象: 国立大学法人
- 「財務諸表」
 - 形式: PDF
 - 対象: 全大学
 - 大学単位の集計
- 教員の研究情報に利用
 - Web of Science
 - 欧文論文データベース
 - Scopus
 - 引用文献データベース
- 大学ポートレート
 - どのようなシステムになっていくか様子見
- 文科省や私立医科大学協会等で公表されたデータ
 - 自学の全国の中での位置の確認・利用
 - 政策動向の把握
- ベネッセや新聞社の調査レポート
- e-Stat (<https://www.e-stat.go.jp/>)
 - 政府統計データ

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

今回のグループ討論のキーワードは「異動」だと思う。評価やIRでデータの必要性が高まってきた何年も経過するが、未だにデータ収集について、各大学ともに同じような課題に直面しているように感じる。これは評価やIRを担当する人と、データを作成する人の両方に言える。評価やIRの担当者は、数年経つと引き継ぎも不十分なまま他の部署に移ってしまい、前回の経験を十分に生かすことができない。データを作成する側も、引き継ぎ不足や前任者とのスキルの違いのため、同じ品質のデータが作れない。このような課題を解決するために、基礎的なデータについては、データ収集の時期（できるだけ忙しく無い時期を選ぶ）と、内容（昨年と同じことをすれば

良いように手順を明記する)を固定することで、ルーチン化することは重要なことだと思う。何も言わなくても、定期的にデータを送ってもらえる(アクセスできるようになる)のがベストである。(異動頻度が大学運営に与える影響について、IR室は分析してみる必要があるのではないだろうか?)

また、データへのアクセス権限について、「データは大学のモノ」ととらえなおして見直すということは重要だと感じている。現在は、部署毎にデータを管理し、データを作る(入力する)のも利用するのもすべてその部署を通すという形で運用されているところが多いと思う。これを、データを作ることと、利用することを分けて、アクセス権限を見直す必要がある。

5班

データ収集のルーチン化に向けた課題と取組み

データ定義・必要なデータの明確化

どこにどのようなデータがあるか調査し、リストを作成する

課題：定義が明確でないため数値データの信頼性に欠ける
解決先→定義を明確にする。依頼様式中に定義を示す。

データ定義・必要なデータの明確化
→目的など何を分析し、どう活用するかを明確にする

公表するデータ、報告するデータ、各部署で所有するデータを共有化する
必要なデータを明確にする事で、データを重複して収集しないようにする

必要なデータの収集においてデータ定義があいまいなため、年度ごとに異なったデータとなっている場合がある
→そのデータの定義を示した上で収集することが大事

アクセス権限 取扱いガイドライン

誰が誰の権限を与えるか
→与える人数は、コンピュータが##するの、####アクセス権限で何が出来るのか
・権限を与えるルールは
・権限を与えられたとして、データの取り扱いのガイドラインは何をガイドラインの中身としてなくてはならないか。

学内のDBへのアクセス権がない
→学長に相談し、学内のデータはある程度自由に扱えるようにする。

学内のDBへのアクセス権が無い
→「データは大学のモノ」という観点でルールを作り、アクセス権を得る。

情報管理システム(独自開発)を利用したデータ収集を行っている。保管・保存されているフォルダ毎にアクセス権限があり、閲覧可、書込可と制限している。データの取り扱いについては、作成されているが、他部署に公開はしていない。

異動に強い データ収集プロセス

##データを##データフォーマットに変換して蓄積
↓
##フォーマットへ入力##データ収集管理##明確化と人材のバックアップを常に意識する。
他部署への理解→分析結果・活用をフィードバックする

情報については、教務、入試、財務、人事それぞれのシステム(単独)を利用しているため、csv等のデータ出力が可能な状態を保持し、関連づけを行っている。将来的には、データを一本化できるようにシステムを構築する。

システム化を行い、DBがあれば自動で統合DBに収集し、Excel等はファイルで取り込みを行い、極力手作業を少なくし、属人化しないようにする。

課題：データ収集依頼先の担当者が変わったため、出てくる数値にブレが生じている
解決策→定義の明確化

総合データベース、ITシステムの導入は善か？

教学データを統合するDBを導入したが、関係部署の協力が得られず活用できていない。

すべてをシステム化するのはすぐに難いため、段階的にシステム化する
また、何を管理し、どんな分析、アウトプットを行うか明確にしてからシステム化する。

課題：データ収集を複数の部署が行うことから、データ提供部署の負担感がある

課題：統合データベースを構築するため、各部署から情報収集を行うが、協力する雰囲気がない(面倒ごとに巻き込まれたくない)
解決策→各部署のキーマンにあたる
→だれが#####

外注システム、独自開発システム、それぞれコスト面等問題がある
システム開発費、大学教員人件費のどちらが良いか
国立大学法人が一歩化する

学外データソース

学外データソース
→学校基本調査、ポートレート、ベネッセや新聞社の調査レポートを利用する

Web of Science、欧文論文データベース、Scopus、引用文献データベース
→教員の研究情報に利用

文科省や私立医科大学協会等が#####データの利用
→自学の全国の中での位置の確認・利用
→政策動向の把握

NIADのデータ分析集PDF、Excel、過去数年、これからは？国立大学法人

大学ポートレート
どのようなシステムになっていくか様子見

「業務の実績に関する報告書」
PDF、定員充足率(教育プログラム毎)、毎年度、国立大学法人

「財務諸表」
PDF、大学単位の集計、全大学

<質疑応答>

岡田 (ベネッセ教育総合研究所)：役に立つご発表ありがとうございました。データカタログをどんな項目でどういう風に整備されるとルーチン化にとっても役立つものになるのか、何かこういう風にやってるよというものがありませんでしたら教えてください。

今井：私の所はまだ全然、形になっていないので、他の方でもしそういうものを作り始めていますよという方がいらっしゃったら、そちらに答えていただくのがいいのかなと思いますけれども、みなさんの中でどうでしょうね。

小湊：どうでしょう。データの定義集、データカタログという言い方をしますけど、こういう風に作って何とかやっていますみたいな事例があれば、ちょっと報告お願いしたいと思うのですが、どなたかありませんか。多くの班で、データの定義に関しては言及されていたと思いますけども。じゃあ藤原さん。

藤原 (ベミジ州立大学)：うちの大学の場合は、ファクトブックを作っていますので、ファクトブックに大体載っている 60~80 の表、もしくは、図に関係してあるデータに関しての定義というのは、ちゃんと用意しています。それを利用する人が読んだときに、「これどういう意味だ」聞かれたら、その定義書を。ファクトブックは学外にも公開しているんですが、定義書は、セキュリティの関係で学内の関係者だけという感じで公開しています。

小湊：ありがとうございます。他いかがでしょうか。大野さんないですか鳥取大。

大野 (鳥取大学)：うちの大学もこないだからカタログ作り始めたばかりで、昨日ちょっとプレゼンで喋ったのですが、基本、学校基本調査のデータは大学にあるし、その定義はそのまま使えるだろうと。当然、他大学にもデータはあるだろうということで、まず学校基本調査はベースにしよう。あとは、大学情報データベース。鳥取大学は国立大学法人ですけども、さっき今井先生が言われたデータ分析集の基のやつで、法人データが経年でありまして。それもほぼ学校基本調査とデータがバッティングしているので、それも使えるだろうと。今後ちょっとどうなるか分からない大学ポートレート、これに関しても、今挙げた二つと完全にかぶっている部分もあるので、その三つは必ず定義書に入れようかと思っています。

あとは、うちは評価系セクションなので、認証評価の第2サイクルに使ったもの、第3サイクルでも使うようなものも当然含める、要は、使う目的が分かっているものに関しては、必ずそれらはカタログに入れていく。あとは、大学独自で収集するもの、要は、上層部からのニーズがあったら随時入れていって、そのカタログは当然学内で共有・公表して使っていこうというような取り組みを今まだ始めたばかりです。**小湊**：よろしかったでしょうか。幾つかの班でも指摘してましたけど、今の報告にもあったように思いますが、担当者が定期的に人事異動で入れ替わる。そうすると、データリクエストしたときに、たまたま新しい担当者だと、データの定義がちゃんと理解されていなくて、正確なデータが集まりにくいっていうのを、現場ではいろいろ指摘されているようですが、データの定義集がある程度明文化されて手元があれば、若干その部分は防げるのかなという気がしなくもないです。ただ、完全に防げるかどうかは、私でちょっとよく分からないところがあります。他にコメントでも構いませんが、いかがでしょうか。

鳥田 (茨城大学)：結構データの収集だといろいろ課題があると思うんですけども、例えば、研究

者情報システムみたいなものを導入しても、なかなか先生方が入れてくださらないみたいな感じの課題は、結構多いかと思います。

その辺のところ、今本学で計画中なのは、要するに、大学事務局で持っているデータを事務局に入れてしまう。要するに、教員を信用しない作戦というのを今考えておまして、例えば、科研費のデータだったら研究協力で持っていますから、それを研究協力のほうで入れてしまう。兼業・兼職に関しても人事で持っていますから、それをに入れてしまう。だから、教員が入れなきゃいけないものだけ教員に入れてもらって、他のものはなるべく IR オフィスとかその辺の所で入れてしまえばよいだろう、と。要するに、先生方に入れてもらうデータだとやはり、信用できないってところが最大の問題点で、いざ使おうと思ったときに精度が確保できないデータだと分析ができないわけです。そう考えたら、やっぱりある程度使えるデータにしようと思ったら、自分たちで精度を管理するしかないのかなという感じはするんですけど、結構手間暇かけるので、その辺どうしたらいいのかなってところが一つ課題になっております。

小湊：それは私の所でも一緒ですね。第1期目の中期目標・中期計画期間中に、研究協力では、科研申請された段階でリストができ上がってるんですね。ですから、それをデータベースに全部格納しているんですよ。4月になった段階で、科研の採択の合否が分かりますので、分かった段階で、合の人はもう一回チェックしてくださいとお願いされる。チェックボックスにチェックを入れると、ようやくそれが外のウェブページを通じてデータが出ていくという形をとっています。

また、ただ毎年担当している授業とかも入れなきゃいけないので、それ自動化してくれよと言っても、なぜかそっちはうまく動かない。理由はどこにあるかよく分かんないですが、自動化される部分とされてない部分があるので、そこがつながっていけばいいなど、個人的にはちょっと思っているところでした。

他にはいかがでしょうか。いいですか。じゃあ、そろそろ時間になりましたので、ここまですておきたいと思います。どうも報告ありがとうございました。

6班：「使える IR（評価）組織を作るには」

○ 畠田敏行（茨城大学）、岡田佐織（株式会社ベネッセコーポレーション）、長塚卓也（神戸大学）、宮本紀広（岐阜大学）、宮脇明子（兵庫教育大学）、持田夏海（福島大学）

1. 議論結果の概要

この班は、IR オフィス設置業務担当者2名、高等教育関係コンサルタント、評価・IR 業務担当者、評価担当者、研究支援業務担当者の6名から構成されており、ファシリテーターに議論誘導を希望する者が多いグループである。

それぞれの現場での課題について報告してもらい、ざっくばらんに意見交換をしながら課題の解決のためにどのようなところをポイントに考えていけばよいのかを議論した。IR オフィス設置担当者の主な課題は、大学執行部等が IR オフィスを設置する目的が曖昧なまま設置の検討を指示しており、現場としては具体的な進め方が分からず困っているということであった。学外者として（学習成果）アセスメントを通じて大学改革や IR 業務の支援を行う者は、検証したい仮説や課題認識がないと分析結果を活用できず、有効に支援できない場合がある、ということだった。評価部署の者は、企画・計画系と連携が不十分なために、評価書づくりのためだけの評価になりがちで、せっかく把握した現状が改善に活かされない状況であった。またある大学では、URA オフィスを含む研究支援体制を構築したが、現場の IR 業務担当者としては、どこまでをどのような立ち位置で動けばよいのか困っている、などの話が出た。このような議論を経て、別図のようなポスターの作成に至った。

○ ポスターについて

このポスターのタイトルは『使える IR（評価）組織を作るには』ということで IR オフィスの新規立ち上げ、評価部署の業務の改善、学内外での改善支援者の立ち回り方や支援に関する考え方についてどのような点に留意すれば良いのかを考えていったものである。

（1）課題の整理

まずは現状の課題を整理した（ポスター左側：黄色の附箋）。最大の課題は IR 機能や評価機能について『目的の明確さ』があまりない、ということである。その結果が、IR オフィス設置に向けた指示は出るものの実質『ノープラン』であったりすることにつながっている。

これらは『経営上の危機感に温度差』があることに起因していると考えられる。そのためにもどのように大学を改善すべきか、という話以前に、現状を大学構成員が適切に把握できていない可能性もあることが示唆された。また、現状を把握すること自体を積極的に欲していないと思える面もある。それは、恐らく経営上「あまり困っていない」ということの裏返しなのかもしれないが、未来永劫、困らないという保証はない。このような希薄な危機感が大学経営の高度化や教育の質的向上、研究力の向上などへ向けて積極的な動機を持たない一因になっている。そのようなことから IR は作りたいと感じるものの『IR は何のための情報を集め分析するのか』ということが明確にならないし、『何のためにどのような情報が欲しいというリクエストが発生しない』結果、『データが活用されない』現状が継続していることになる。また、経営に対する希薄な危機感は、例えば、ある大学で研究マネジメント組織の位置付けが学内で不明瞭なまま進めてしまうなど『ガ

バランスの不安定さ』にもつながっている。

一方で評価業務に目を転じてみると、ある大学では、現状把握機能を持つ部署同士である『評価とIRの連携』が不十分でバラバラに動いている。また評価部門と企画部門の連携が不十分な大学もあり、『実態の把握 → 評価 → 計画立案が連動していない』という結果をもたらしている。これは、評価業務自体が、評価のための評価となってしまっているわけである。いわゆる『やりっぱなし状態』となっており、将来的にこのような目的意識のない評価作業は徒労感につながる虞もある。『評価を評価で終わらせない』ためにも課題を改善に活かす仕組み、即ち『課題解決』のための『組織化（仕組みづくり）』が必要なのであろう。

（2）課題の解決（危機感の共有）

このような課題を解決するために『危機感の共有』ということ 키워ドに解決策を見ていこう。ポスター中央の緑色の附箋の部分である。『現状を共有する』ために大学経営陣ではない評価・IR担当者である『自分たちができること』は何なのか、ということである。

まず『残念な数字・取り組みなどの学内公表』、『感覚的に感じている危機（不安）をデータにより根拠を示す』などの課題や弱みの可視化が挙げられる。このようなファクトを単にまとめるだけでなく、それらをもとに『執行部との面談の場を設定する』など危機感を共有するための場を作ったり、学外者などによる『外部からの叱責』をうまくいただけるように仕向ける、というのは現状把握から次の行動を起こしてもらうには有効であろう。また、執行部等に興味を持ってもらうためには『データ、叙述資料を積極的に示していく』だけでなく『他大学（近隣、同規模）との比較データ』などを示し、どのくらいマズいのか、ということを実感してもらい、ということも有効であろう。他大学の取組を示すことによって、うちも遅れるわけにはいかない、という気持ちから執行部の発奮を促すことが有効だということは、多くの評価・IR担当者が指摘している（大学評価コンソーシアム『評価を改善に活かすためのガイドライン [暫定版]』その5・その6）。

『評価・IR（URA）の存在感（プレゼンス）』を学内で向上させていく取組も重要だ。そのためには、『自分の活動を知ってもらう』ことが必要である。例えば、用事があるときだけメールや電話をするのではなく、インフォーマルにいろんな人と話し情報を交換することなど日頃の積み重ねが肝要である。もちろん『ファクトブック』などの定期的なレポートを提供することでも存在感をアピールすることができる。『大学評価とIR』に投稿して、その大学の評価やIRに関する特筆すべき活動を全国の担当者にも知ってもらう、ということも必要ではないか、という意見もあった。このような評価・IR（URA）の存在感（プレゼンス）の向上は、自分たちの組織維持のためにやるのではない。「データや情報をもとに意思決定や判断を行う」という文化を進めていく際に、「それを手伝う部署がある」ということを学内にアピールしておき、我々としては全力で支援を行うわけだ。目標としては、例えば、IRオフィスができることで他の部署の仕事が『楽になる』（例えば、調査ものはIRオフィスが引き受けてくれる、持っているデータはすぐにもらえる等）という実感や、『自分たちを取り巻く現状がより把握できるようになったことで仕事が楽しくなった』という実感を大学執行部だけでなく、各現場に持ってもらうかが重要だろう。IRオフィスやURAオフィスが設置されたり、評価部署が機能強化したら仕事が増えた、というような状況は絶対に避けたい。

「IR や評価や URA が自分たちに不利な情報を出したり仕事を増やすような部署じゃないのか？」という不安や不信感を払拭し「学内で頼れる部署」という認識になってきたら、いよいよ危機感を共有するために、もう少しみんなを「はっ」とさせるデータを出していかなくてはならない。例えば、『将来悪化しそうなことを探し、予測図を作る』、『悪化しているところを探し、可視化する』などの業務を行い、『他大学と比較し、このままではマズイと思わせる』ことを本格化させるわけだ。学生に関することならば『問題を抱えているグループを特定し、人数と要因を示す』など具体的に改善につながる情報を事実を示しておくことも必要だろう。

また、危機感を共有しても実際、動きが鈍い教職員もいらっしゃるが、そのような方々をどうするか、という議論もあった。それらの方々を徒に責めるようなことは、あまり得策ではなく『学内のグッドプラクティス』をどんどん取り上げることで、やっていない方へのプレッシャーをかけて発奮を期待した方が合理的だし後味もよいのではないか、という意見もあった。

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

- 1) これらの意見をまとめていく中で、危機感を共有する上では単に情報の共有だけでなく、実際に『評価・IR による現状把握』部署で勤務したり兼務することを研修の一環と捉え、いろんな人が交代で関与する、という体制もありではないか、という意見があった。即ち、とりあえず IR をスタートするならば、専任の教職員を置かずに兼務教職員で、課題把握・課題解決を目的としたプロジェクトとして運用する、というやり方である。大学執行部等からのリクエストに即応できる体制ではないが、立ち上げ時というルーチンワークをあまり持たない時期ならば十分あり得るだろうし、たとえプロジェクトチーム (IR オフィス) での活動が課題の解決に至らなくとも少なくとも、IR オフィスで各教職員が経験した自分たちの大学に関する知見は学内に蓄積される。
- 2) 意思決定や改善の主体者である執行部に上手に結果を示すことが肝要である。時間があまりない執行部の方々が議論しやすいようなコンパクトで論点が見えやすい情報提供は、実のある本当の意味で議論をもたらし、改善を促すことにもつながりやすいだろう。一般に改善にゴールはなく、ある部分が明らかになれば、その先が知りたくなるものだ。それは IR オフィスなどにとって次の業務の依頼につながるだろう。
- 3) みんなが楽になるように、ということが重要で、IR や評価や URA が『いてよかった』とみんなに思ってもらえるためには、どのような状況になっていなくてはならないのか。それを IR オフィスや URA オフィスの設計時、評価部署・企画部署の再設計時に考えることができるのか、ということである。どのような IR や URA を作れば、どのように評価機能を充実させれば各部署や各現場 (部局) が「楽になった・楽しくなった」、と思ってもらえるのか。「IR や評価や URA が出したデータが有効に使われている」というのは、実はそのような状況なのではないだろうか。

6班 使えるIR(評価)組織を作るには

6班

課題

※2

目的の明確さ

ノープラン

※1

経営上の
危機感に温度差

ガバナンスの不
安定さ(研究マ
ネジメント組織の
位置付け等)

持っている情報
によって違う

IRは何のため
の情報を集め
分析するのか

何のためにどのよ
うな情報が欲しいとい
うリクエストが発生し
ない→データが活用
されない

評価とIR
の連携

実態の把握→評
価→計画立案が
連動していない

長い計画 やりっぱなし

評価を評価で
終わらせない

課題解決組織
(仕組み)

危機感の共有

- ・現状を共有するためには
- ・自分たちができること

残念な数字・取
り組みなどの学
内公表

感覚的に感じて
いる危機(不安)
をデータにより
根拠を示す

執行部との面談
の場を設定する

学内の人から？

外部からの叱責

データ、叙述資
料を積極的に示
していく(興味を
持ってもらう)

↑
他大学(近隣、
同規模)との比
較データ

やりっぱなしにならないように

ぶっちゃけここだけの話

楽になった実感

自分の活動を
知ってもらう(話
す)いろんな人に

ファクトブック的
なもの(レポート)をつくる

「大学評価とIR」
に投稿する

IR、URAのプレゼンス

将来悪化しそ
うなことを探し、予
測図を作る

悪化しているところを探し、可視
化する

他大学と比較し、
このままではマ
ズイと思わせる

問題を抱えてい
るグループを特
定し、人数と要
因を示す

学内のグッドプ
ラクティス(やっ
ていない人への
プレッシャー)

まとめ

- 1)現状把握
(評価・IR)→ 研修 いろんな人が
絡むとよい
- 2)執行部に上手に示す
・改善を促す
・次の仕事につながる

3)みんなが楽に
なるように(目的)
いてよかった
＝楽になった
＝楽しい

出したデータが有効に使われている実感

7班：「効率的なデータ収集に向けて」

○小湊卓夫(九州大学)、大地拓真(岡山大学)、加藤有沙(信州大学)、坂地亜紀(兵庫教育大学)、中澤利之(三重大学)、福岡恵梨菜(宮崎大学)

1. 議論結果の概要

第7班は国立大学の職員で、IRや評価に関しては初心者を集めたグループ構成となっている。

各大学ともに、データ収集を行ってはいけるものの、多くの困難を抱えていた。

現状を把握するために、どういった目的でデータ収集を行っているのかについて意見交換を行ったところ、IR部署を立ち上げて各種データの収集を構想したり、EMに関連したデータの収集等を構想している大学もあれば、中期目標・中期計画の進捗や達成状況を把握するために必要なデータ収集、認証評価に必要なデータの収集を目的としている大学もあり、多様であった。

そのため、データ収集の現状の多様さを確認した後、課題としてどういったものがあるのかを議論・抽出し、可能であれば、課題に対しての解決策を構想して整理するという方法で、ディスカッションを進めていった。

データ収集に関しての現状課題としては、データの所在把握の不十分さ、データ入力プロトコルの不明確さ、データ定義の不明確さ、データ入力作業の負担の多さ、データベースが整備されていないといった点が、多くの大学から指摘された。そのために、大学によっては、全学的に必要とされているデータが部署によって作られていたりいなかったりしたり、データ精度が担当者により変わるといった、データ収集そのものとは異なる側面の課題も出された。そして、多くの大学でデータの責任体制が曖昧といった点が指摘された。

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

データ収集の課題を改善するために、データ収集の目的を明確化するとともに、データの定義集を作成し、収集時や担当者の引き継ぎ時に活用してもらうことが重要であると思われる。特に評価以外でデータを集める場合、どういったことにどのようなデータを使うのかを明確にし、データ活用により、どういったメリットが部局にあるのかをしっかりと示すことが必要であるという点が、IRの側面から指摘された。ただいずれにせよ、データ収集はトップダウンで指示してもらい、収集の責任体制を明確にすることも重要であることが確認された。

データ収集によって全学共通のデータベースが整備されれば、収集の困難が解消されるのではという意見もあったが、予算制約等を考えると、現実的ではない大学も多くあり、エクセルやアクセス等でパネルデータを作成して、情報として発信していくことが可能ではないかという意見も出された。

全体を通してみると、データ収集に対する理解が十分に得られていないことが、共通した課題であった。そのためにも以下の2点が重要であるとの結論に達した。一つはデータ定義や所在が明確にされたデータカタログの作成である。次にデータを直接扱う担当者のみならず、責任体制を明確にする意味からも、理事や副学長に対しても、データ収集の説明会を開催し、理解を深めてもらうことが提案された。

7班

チーム
データ集め

効率的なデータ収集に向けて

<現状>

なぜ現状を把握したいのか？

各種データを収集する

IR推進センターにおいて各部署から様々なデータを収集し、蓄積する。

様々な部署において様々なデータ所有している。

EMIに特化したデータの収集
各部署がそれぞれにデータを保存している

中期計画の達成のための評価指標を設定し、毎年度データを収集している。

<課題>

IRの必要性の全学的周知

必要なデータについて、どこに問い合わせれば入手できるか厳密に分らない。全学で所有先共有できていない。

どの部署がなんのデータをいつ入力するのか...が決まっていない。

部署によってデータを作成しているところとしていないところがある場合があり、同じ指標について全学部・研究科統一様式による資料の作成に手間がかかる。

データ入力項目の定義づけが不十分

収集するデータに正確な定義づけがされていない。

データ入力作業の負担

各課(部局)が保存している生データを集めるためのデータベースもしくはシステムが必要か。

データの責任体制があいまいな部分がある。

データ収集に労力がかかる。(継続性含む)

データの精度がビミョー(担当者によりけり、担当者の異動による)

<解決策と方向性>

- ① 理由・根拠
- ② 課題発見

データベースを構築せずとも、各部署からのデータを収集し、エクセル、アクセス等でパネルデータを作成して、情報として発信していくことが可能ではないか。

分かりやすい定義集の作成
引継時に徹底

データを一箇所にまとめて所有させる

データ収集の目的をはっきりさせる。→評価以外にどんなことに使いたいのか。各部署などのニーズを把握する。

トップダウンで指示してもらう(データ収集)

説明会を開催する(評価に対する理解を高めてもらう)

できればデータベースが欲しいな～

部局にきらわれたくないな～顔

直接、理事・事務担当課を集め、そこで説明する

共通する解決ポイント

学内説明会の開催

定義集(データカタログ)の作成

優良事例

国試合格率の低下

不合格者の成績の推移を見て(入試、GPA、CBT)原因を考える

成績が落ちている時期が判明したので学部でフィードバックし、学生指導に役立ててもらった。
4.5年時(臨床実習)の成績のつけ方に問題があった

8班：「楽しく作る報告書」

○大川一毅（岩手大学）、岩澤亮輔（東京工業大学）、竹重和也（徳島大学）、中山琴絵（北海道大学）、森諒平（佐賀大学）、松下洋一（宮崎大学）

○討論の流れ

1. それぞれの個別課題について説明
2. 個別課題について説明者以外の大学の状況等を確認
3. 意見を出し合いながら、キーワードを収集・整理し、共通課題を設定
4. ポスター作成

○ポスター説明

大きなテーマとしては、「報告書を楽しく作る」ことです。

共通の課題としては、「文章とりまとめ」に焦点を当てました。いろいろな意見が出ましたが、教員との間だけでなく、事務職員との間でも積極的に協力いただけることもあれば、いただけないこともあるように対応等に「温度差」が大きく、解消していくためにはどうすればよいかを考えていくことになりました。

「報告書を楽しく作る」には、第1に、その気にさせる、積極的に協力いただけるような状況を作ることが必要で、「褒める」ことが重要だと考えました。

また、文章作成に当たっては、留意点とか合意点をしっかりと整理し、報告書を作る前段階で、責任体制、協力体制をきちんと構築していくことが重要だろうということになりました。

方法としては、まず、書き方から説明し、理解を促す必要があります。例えば、「～の取組を行った」という取組のみを書いてくれることは多いと思いますが、実際は、成果が出ていないと評価してもらえないため、「～を行った結果、どうなったか？」という成果まで書いてもらうとか、留意点をまとめ、事前にしっかりと説明し、どういう書き方をすればよいかを十分に理解いただくことが重要ではないかと考えました。

それから、ひな形を作り、ただ単に良い取組を書いてもらうのではなく、ひな形を埋めてもらう形にすれば、協力いただきやすくなるのではないかと思います。

実際に誰が書くかという点も重要になり、まず教員の場合と事務職員の場合とで、それぞれのメリット、デメリットを整理することにしました。

教員に書いていただく場合は、当然所属されている部局の取組を把握されているため、専門的なことに強いというメリットがあると思います。しかし、デメリットとしては、対外的な窓口は事務職員であることから、文部科学省関係の通知などの情報に弱いこと、部局によって書きぶりがバラバラになってしまうこと。それから、教員に書いてもらうと、修正しづらいという意見もありました。

逆に、事務職員主導で書いた場合は、そのままメリット、デメリットが逆転し、メリットとしては、書きぶりは統一でき、対外的な情報を把握していることが挙げられます。しかし、部局独自の取組に関する部分は弱いというデメリットが考えられます。

教員または事務職員のどちらの主導でも共通して重要な点は、最終的に誰が最後のチェックを

行い、どういう点をチェックするかなど、締めとなることをしっかりとやることが重要です。いわゆるメリット、デメリットを整理しましたが、大学によって規模や学部、キャンパスなど、状況や環境が異なるため、どこにでも当てはまる方法を考えることは難しいので、それぞれの大学の状況に合わせて、しっかりと教員と事務職員が連携を取り合いながら、良い点、悪い点の取捨選択を行い、大学に合わせた方法を構築していくことが重要ではないかという結論になりました。

次に、他の班でも意見が出ていたようですが、意識改革について議論しました。積極的に協力いただくために、一つは、負担をできるだけ減らす工夫として、例えば、しっかりと理解してもらえるように、文書作成の研修や、ブラッシュアップを行っていくことが重要と考えました。そのためには、報告書を作って終わりにするのではなく、文書が長すぎると関心が薄くなってしまいますので、積極的に関心を持ってもらえるように、報告書の内容はできるだけ読みやすく分かりやすいものとする努力が必要です。もちろん、検証・フィードバックなどPDCAサイクルを機能させ、報告書完成後や、または中間評価を行った場合は、しっかりとフィードバックを行うことが重要です。

同様に、報告書を活用して改善などに役立てることで。例えば、国立大学法人の場合、年度評価において、国立大学法人評価委員会によるヒアリングのために概要版を作るとしていますが、ヒアリングに使っても、学内で活用や公表しているかどうかとなると、していない大学が多いのではないのでしょうか。概要版のように読みやすいものなら、敷居が低いので、積極的に広報等に活用してはどうでしょうか。また、年度評価の報告書は大学の評価関係のウェブサイトには載せるとしていますが、なかなかそこまでリンクを辿って見てくれる人は少ないでしょう。そこで、例えば、大学のウェブサイト（トップページ）に、年度評価なら、「進捗状況 VI（4段階中一番上の評価）」、「注目すべき点」等として高く評価されたものを抜粋して載せることで、もっとたくさんの方に見ていただけるように工夫していくことが重要ではないかと考えました。

最後に、その他の意見として、評価経験者がいろんな部署に散らばっていくような人事の体制ができれば、評価に理解のある意識を持った人が増え、積極的に協力いただけるだろうという意見、インセンティブや場合によってはペナルティーを付加することで、真剣に協力いただけるようになるのではないかという意見もありました。

結論としては、「読み直してもらえる」、「楽しい」、「良い点は褒める」ように、「楽しく報告書を作る」ことができる体制ができれば、協力体制や評価に対する意識も上がっていき、「温度差」も解消されていくのではないかということになりました。

8班

楽しく作る報告書

やったね!!

わかったぞ。

あなたは評価報告書を読んだことがありますか

あなたは評価書作りを楽しんでいますか

何が問題なのか

文章作成(報告書)

温度差

その気にさせる報告書(づくり)

ほめる

文書作成に
あたり留意点や
含意は

啓発活動
(意識改革)

負担軽減

どのような強力責任体制で
文章をまとめるか

文章作成の研修やブラッシュアップは?

何を提案するのか

書き方(内容)
=留意事項を
説明する

ひな形は
つくる

よみやすい
わかりやすい
報告書とは

検証・フィード
バックを中間で
行う

報告書を
活用する

教員が
主に書く

職員が
主に書く

メ)専門的な
ことに強い

デ)対外的な
情報把握が弱
い

メ)書きぶりに
統一感が出る

デ)専門的な
事弱い

そのまま
終わるの?
(使おう報告書)

役に立つ
報告書

改善を要する点
をアクションにど
う活用するか

デ)書きぶりが
バラバラ

メ)対外的な情
報把握が強い

概要版を
作る

次年度の年度
計画に入れて
しまう。

デ)思い入れ
が強い。修文
がしにくい。

後方に使う

大学のトップペ
ージに進捗IVの事
をのせる

誰が最後に
チェックするの
か(何を)

人事ローテの活
用 → 評価を担
当した人が学内
にちらばる

ペナルティ
↓
予算配分
↑
インセンティブ

読み直しても
らえる報告書

それぞれ(教員
と職員)連携し合
いながら進める
ことが重要

ほ

め

る

それで
いいのか!

こまった部局

こまった抵抗

こまった人

それほどでも
ないさ。ふふふ

9班：「データの集め方と見せ方」

○藤井都百（名古屋大学）、神谷大樹（鳥取大学）、佐藤勇太（株式会社S R A東北）、杉野秀和（北陸先端科学技術大学院大学）、滝浦昌敏（明治大学）、古市康博（福井大学）

1. 議論結果の概要

9班のメンバーは国立大学4人、私立大学1人、システムベンダー1人で、大学評価、IRを扱う部署に所属しているか、大学評価やIR支援のITシステム開発に携わるなどのバックグラウンドを持つことに共通点があった。

まずは各自が日々の業務で抱えている課題について説明し、メンバー内で話題を共有した。大学内に新しく設置されたIR部署の担当者となったことをきっかけに、教学以外の内容のデータをどのように収集したらよいかや、大学が対応してきた各種外部調査で用いられているデータ定義を整理したデータカタログの作成に関して、課題を抱えていることなどが報告された。また、認証評価や自己点検評価を担当する立場からは、評価対応のために収集したデータを蓄積する方法、長期的に有効利用できる方法などについて課題意識があることや、集めたデータがあまり大学内で活用されていないのではないかと実際の業務の中で感じる場面もあることが報告された。

メンバー全員の課題が出そろった時点で、ファシリテータが課題の整理を行い、データ収集とデータ活用の方法・過程についての課題が複数のメンバーに共通することを指摘した。

続いて、ファクトブック作成や、データウェアハウスのマスターデータなど、いくつかのキーワードについてメンバーで意見交換し、議論を深めていった。この段階で、課題解決のヒントとなる可能性を持つような、他大学取組事例が他のメンバーから紹介されるなど、メンバー間の相互交流も進んだ。

午後はポスター作成に時間を費やした。まずは各自が個別課題を黄色いふせんに書き出していた。これらを机上に集め、類似の内容のふせんが塊になるように近寄せていき、その山の見出しを青いふせんに書き入れた。次に、緑のふせんに、議論の中で示された解決のためのヒントを書きこんだ。青いふせんに書かれたキーワード「定義」、「現場の理解」、「正確性」、「IRへの理解」、「データのありか」、「データ蓄積」の上位分類として「データの集め方」、「ファクトブック」の上位分類として「データの見せ方（活用）」の語をあてがい、ポスターのタイトルとした。

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

ポスター下部の赤いふせんに書きこんだキーワードが、今回のグループ討論のまとめである。すなわち、「データは大学のもの」、「個々の部署のものではない」、「学内で取り扱うものは共有化を！」の3つである。これらは前日のプレイベントにおいても、米国の大学で共通認識とされている考え方であるとして紹介されていたことであり、データに対する学内構成員の意識を変容していくことの重要性をあらためて認識する結果となった。また、このことを実現していくためには、大学評価やIRの部署の活動への構成員の理解を深めてもらう必要があると考え、その方法については今後の課題としたい。

（文章まとめ：藤井都百）

9班

データの集め方と見せ方

問題点

解決

定義

欲しいデータと提出されたデータが一致しない	同じようなデータの提出を何度も依頼してしまう。	定義がバラバラ
新規に必要なになったデータをどのように集めるか。	少しずつ定義が違うデータをどう集めるか	
必要なデータの把握ができていない	同様のデータが複数の組織に存在する。	定期的な調査ものに共通するデータを整理する
個々のデータの作成方針が曖昧	定義が少し異なる同様のデータをどのように整理するか。	
		最低限、細かいデータ項目の形式でもらう。

IRへの理解

IRからのデータ要求にスムーズに対応してもらえるためにはどうしたらよいか。
IRとしてデータ提出を求めるが、出してくれない(誰からお願いするか)
評価関係ではデータを出してもらえませんが、IRのためだとももらえない(かもしれない)

「新規」取り組みではなく、いまあるデータを「整理」している。

ファクトブック作成を通して存在をアピールする

現場の理解

個人情報の取り扱い

データ収集の目的や収集後の活用方法が明確でない

データを依頼するときの対象課から理解を得るのに手間がかかる

何のためにデータが欲しいのか+このデータを提出することで現場にどのようなメリットがあるのか
<業務との接点を明示>

収集したデータがどのように使われたのか伝える(部局に還元する)

データ<権限>の責任者(組織)
※大学のもの
個々の部署のもの?

収集する目的が現場に伝わりきれていない

執行部からの依頼の意図をつかみ切れていないため、担当課にうまく説明できない

事務職員からデータを教員に依頼しても納得してもらえない

データを依頼してくる者、こちらからデータを依頼する者とのコミュニケーションを継続してとっていく

正確性

作成されたデータに疑問がある

「正しい値」が学内のどこにあるか。

データウェアハウスに蓄積された値を用いて欲しいデータをつくる

データのありか

どこに必要なデータがあるかわからない(時間がかかる)

データ作成にあたり、依頼先(部署等)がはっきりしていない(明確にされていない)

データの所在を明確する為のマップを作成する。

データ蓄積

データの管理(自動更新型DB構築)

毎年のデータ蓄積ができていない

数年前に使用するデータをどう蓄積していくか

毎年集めるデータについては定例の業務として取り込む

ファクトブック

ファクトブックを作った後どうするつもりなのか?

学内限定であればよいが、学外に出すことでマイナスとなる可能性がある。

まずは試作品を執行部に見てもらいフィードバックをもらう

執行部に傾向を理解してもらい、今後の改善につなげてもらう

目標値をクリアしているか否かチェックしてもらう。

自大学データだけでは判断が難しい。

ファクトブック(経年変化)でよくない傾向が明らかになったらどうするか。

まとめたものをどこまで見せるか、についてはっきり決まっていない

ファクトブックの図表は他大学の事例を参考にすることが

毎年、決まった時期に発刊。データの見方を共有する。

IR室の最初の仕事

データは大学のもの

個々の部署のものではない

学内で取り扱うものは共有化!

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えます。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だけである。

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ぼ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ありますか。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くれますよね。

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

37

- 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。

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

38

(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。)

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、悪い知らせを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。