

## 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
<b>問題</b> 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)
<b>解</b> 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。
<b>選択機会</b> 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。
<b>参加者</b> 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。
<b>結果</b> 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
意思決定に活用し易い事例	- 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。