

神戸大学 評価・IRシンポジウム
「大学に求められるIR機能の実現に向けて」

報 告 書

平成 25(2013)年 8 月 22 日

神戸大学 評価・IRシンポジウム

「大学に求められるIR機能の実現に向けて」

日 時：平成25(2013)年8月22日(木) 13:30~17:10
会 場：神戸大学百年記念館(神大会館)六甲ホール
主 催：神戸大学
共 催：大学評価コンソーシアム

〔趣旨〕

IR先進国である米国のIR部門の機能と現実に係る情報を参考に、日本の大学が実現したい(又は実現できる)IR機能とは何かについて、講演とパネルディスカッションを行いました。より具体的には、高等教育に係る政策立案を所管する文部科学省、中央教育審議会等に深く関わっている大学関係者、大学におけるIR実務者の各界関係者からの報告を踏まえ、政策立案者及び社会が日本の大学に期待するIRと大学で展開されている実際のIR業務を照合し、日本型IRのあるべき姿、それを担ううえで不可欠となる人材や中間組織の充実等、日本の大学においてIRを普及・定着させるための展望と課題について討議しました。

目 次

シンポジウム記録

開会挨拶
正 司 健 一 (神戸大学 理事・副学長)

講演第I部

講演1:「日本の大学にIRをどのように定着させるか」
小 林 雅 之 (東京大学 大学総合教育研究センター 教授)
事例1:「神戸大学における評価を中心としたIR活動」
浅 野 茂 (神戸大学 企画評価室 准教授)

講演第II部

事例2:「京都光華女子大学におけるEMとIRの取り組み」
阿 部 一 晴 (京都光華女子大学 情報教育センター 准教授)
講演2:「文部科学省が考える日本の大学におけるIR活動」
松 坂 浩 史 (文部科学省 高等教育局大学振興課 大学改革推進室長)
秋 山 卓 也 (文部科学省 高等教育局高等教育企画課 高等教育政策室室長補佐)

パネルディスカッション

モデレーター:小 湊 卓 夫 (九州大学 基幹教育院 准教授)
コメンテータ:山 田 礼 子 (同志社大学 社会学研究科 教授)
本 田 寛 輔 (メイン州立大学オーガスタ校
Institutional Research & Planning Analyst)
パネリスト :小 林 雅 之 (東京大学 大学総合教育研究センター 教授)
浅 野 茂 (神戸大学 企画評価室 准教授)
阿 部 一 晴 (京都光華女子大学 情報教育センター 准教授)
松 坂 浩 史 (文部科学省 高等教育局大学振興課 大学改革推進室長)

司会 川 嶋 太津夫 (神戸大学大学教育推進機構 教授)

まえがき

本報告書は、平成 25(2013)年 8 月 22 日に開催した、評価・IR シンポジウム「大学に求められる IR 機能の実現に向けて」の記録をまとめたものです。

本シンポジウムは、大学の質保証や情報公開、そして大学間の競争と連携などの観点から近年注目を集めている「IR (インスティテューショナル・リサーチ)」（大学の諸活動に関する調査データを収集・分析し、経営を支援する機能）に着目し、『大学に求められる IR 機能の実現に向けて』をテーマで開催したものです。

講演者及びパネリストには、政策立案者である文部科学省関係者、中央教育審議会関係者、また、実際に IR 活動に携わっている国内外の大学関係者をお迎えし、IR 活動の意義や現在の取組状況、今後の展望・課題等について、それぞれの立場から発表をいただきました。

講演 1 では、学術的観点からも IR の定義は確立されておらず、先行しているとされるアメリカの大学においても IR 業務の範囲は多様で、大学ごとに組織の位置づけや機能も異なることから、一様でないことが指摘されました。一方で、アメリカでは IR 業務を推進するうえで様々な情報にアクセスする環境が整備されており、情報交換のためのコンソーシアム、中間組織等が充実しているのに対して、日本ではこれらの点で大きく後れをとっており、今後、人材育成とともに IR を定着するうえで解決すべき課題として取り上げられました。

事例 1 では、国立大学における評価を中心とした IR 活動の推進状況について報告がありました。法人化以降、多くの国立大学で新設された評価部門は、業務の特性上、IR 業務において不可欠となる多様な情報を収集することから、その情報を活用するためのデータベースを構築し、それを活用することで事実上 IR 業務を推進している取り組みが紹介されました。また、これらの活動を推進するうえで、責任ある体制の整備、さらには評価業務を推進する際の全学的な方針等の策定も、継続的かつ効果的に評価・IR 業務を推進していくうえでの必要条件として示されました。

事例 2 では、アメリカの IR が最も強みを発揮している EM (エンrollment・マネジメント) に先駆的に取り組んでいる私立大学の事例報告がありました。学生情報を中心に、学内で当たり前と思われることでもデータで裏付けをとることにより、教育の状況を直視することができるとともに、その過程で課題等を把握することができ、教育の改善につながる事が報告されました。

講演 2 では、政策立案を掌る文部科学省が IR をどのように見ているか、大学にどのような活動を期待しているか、国として大学の情報を収集するために整備を進めている大学ポートレート (仮称) 等についての報告がありました。IR については、文部科学省としても統一見解は持ち得ていないが、昨今の大学を取り巻く環境、なかでも大学評価及び大学経営の高度化において、IR が果たすべき役割が大きい点が指摘されました。

シンポジウムの後半では、まずコメンテータからは日本の大学で IR 活動を推進する上で重要な役割を担う中間組織の現状と課題、アメリカで実際の IR 業務を推進する立場から見た日本の現状等について話題提供がありました。その後のパネルディスカッションにおいては、IR 担当者に求められる専門性をどのように確保していくか、IR 業務を推進するうえで重要となるデータに対する倫理観をどのように醸成していくかなどについて議論が行われ、さらにフロアを交えた質疑応答が熱心に行われました。

この場をかりて、活発な議論を展開して下さった講演者、パネリスト、司会者、参加者の皆様、また、本シンポジウムの開催に当たり、共催いただいた、大学評価コンソーシアムの関係者の皆様に心よりお礼申し上げます。

平成 25(2013)年 11 月

国立大学法人神戸大学 理事 (企画評価担当)
正 司 健 一

評価・I Rシンポジウム

「大学に求められるI R機能の実現に向けて」

平成25(2013)年8月22日(木) 13:30~17:10

神戸大学百年記念館(神大会館) 六甲ホール

(※文中の発言者については敬称略とさせていただきます。)

○司会(川嶋太津夫) 定刻となりましたので、ただ今から評価・I Rシンポジウム「大学に求められるI R機能の実現に向けて」を開催いたしたいと思います。

本日は大変お暑い中、また遠方より非常にたくさんの方にお集まりいただきましてありがとうございます。本学でこのシンポジウム開催するのは昨年に引き続き2回目でございます。室内は静かで涼しいんですけども、外に出ていただいても神戸の非常にすばらしい眺めが皆さん、見ていただけると思いますので、ぜひ神戸に来たお土産として、このシンポジウムの内容だけではなく、美しい風景も心にとめて帰っていただければ幸いです。

ちなみに私、本日、司会を務めさせていただきます、神戸大学大学教育推進機構の川嶋でございます。円滑な進行に御協力のほど、よろしくお願ひしたいと思います。

【開会挨拶：神戸大学 理事・副学長 正司健一】

それでは、本シンポジウム開会に当たりまして、正司健一 神戸大学理事・副学長より一言御挨拶を申し上げさせていただきます。よろしくお願いいたします。

○正司健一 皆さん、こんにちは。神戸大学へようこそおいでいただきました。先ほど川嶋からも案内がありましたが、「大学に求められるI R機能の実現に向けて」というテーマで、昨年に引き続き、評価・I Rシンポジウムを開催することができました。これも関係の皆様方の御協力のおかげですし、神戸大学としても非常に貴重な機会を、我々が学ぶ機会をこういう形でできるということで、ありがたいことだと感謝してるところでございます。

本日参加の皆さん方にとっては、I Rという言葉は別に耳新しくもなく、これをどう活用するかということを日々考えておられる方々だと思います。しかし正直申しまして、

大学の中ではまだまだで、I RってInvestor relationsのことだっけ、とそういった発言が聞かれる状況というのが正直なところであります。それでも私自身評価を担当してる者としては、言葉に踊らされることは避けたいとは理解しておりますが、I Rの重要性は確かですので、本日のシンポジウムを通じて学んでいきたいと思っております。

いつもですと、ここまで上がってくると昼間でもセミが鳴いてるんですが、今年は暑過ぎてセミも鳴かなくなってしまうております。室内もこれに負けないように議論で熱くなればいいのかと思って期待しておるところであります。5時までの長い時間のシンポジウムですけれども、どうかよろしくお願ひしたいと思っております。

それでは司会に戻りたいと思っております。本日はわざわざありがとうございます。

○司会 正司理事、御挨拶ありがとうございました。

かわりまして、本シンポジウムのプログラムについて御説明いたします。受付でお渡ししました封筒の中にプログラムと資料が入っておりますが、本日は講演第1部と講演第2部で5名のこの分野の最先端の研究者、あるいは文部科学省の方々に来ていただき、お話をさせていただきます。その後、パネルディスカッションとなります。登壇者の方々のプロフィールにつきましては、プログラムの裏面に略歴を掲載させていただいておりますので、ご覧いただければ幸いです。また、講演第1部、講演第2部及びパネルディスカッションそれぞれに質疑応答の時間を設けておりますので、その際、挙手をして質問をしていただきたいと思います。

また、同じ封筒の中に水色の用紙でアンケート用紙も入れております。是非、御回答いただいて、お帰りの際に出口に置いておりますボックスに入れていただければと思います。聞き飽きた感もありますが、このシンポジウムも毎年改善するために、PDCAを回す必要があります、そのために皆様の御意見をきちんとこちらとしては把握して、次回の改善につなげたいので、ぜひ御協力をお願いしたいと思います。

なお、本日のシンポジウムの終了時刻は17時10分を予定しております。これからしばらく時間を皆様からいただきますけれども、最後まで熱心な、先ほど正司理事からもお話がありましたけれども、熱気に満ちた、活気に満ちた討論になればと思っております。

それでは、講演第1部に入ります前に、私から簡単に本シンポジウムの趣旨と伺いますか、背景を説明させていただきたいと思っております。ここに書かせていただきましたの

は、ここ20年近くの間の日本における高等教育改革の動向、特に設置基準関係の動きや、中教審から出された答申についてまとめたものでございます。IRという言葉がこれらの答申等に出てきたのは、下の赤で囲ってあります2008年に中教審から出された答申「学士課程教育の構築に向けて」に先立ちまして、審議のまとめが発表されましたけれども、その第3章の改革の具体的な方策の第4節の中で、インスティテューショナル・リサーチャーを育成することが必要であり、インスティテューショナル・リサーチャーを含めて各種の専門的スタッフの重要性が指摘されていました。答申になりますとインスティテューショナル・リサーチャー、あるいはインスティテューショナル・リサーチという言葉は消えましたけれども、その具体的活動を表現する形で、大学の諸活動に関する調査データを収集・分析し、経営を支援する職員といった多様な職種が考えられるというような形で、いわゆるIRの重要性、あるいは、IRを担う専門的職員の重要性が指摘されているところでございます。

先ほど正司理事からもお話がありましたIRといいますと、ググっていただきますと、最初に出てくるのはやっぱりインベスター・リレーションズという経済界の言葉が最初に出てきまして、社会的には大学におけるインスティテューショナル・リサーチというのはまだ十分理解されている、あるいは浸透しているとは言えない状況があるかと思えます。また大学関係者にとってもインスティテューショナル・リサーチって一体何だろうということについて、まだ十分納得できない、整理できないという方も多いのではないかと考えております。本日の講演、あるいはパネルディスカッションを通じまして、皆様のそういうわだかまりとか疑問というものがすっきりするというのを我々としても期待しております。ぜひ先ほど申しましたように質疑応答の時間を設けておりますので、疑問に思われてる点、はっきりさせたい点がございましたら、本日登壇いただきます専門家の先生方にぜひ御確認をしていただければと思います。

【講演：1「日本の大学にIRをどのように定着させるか」講師：小林 雅之氏（東京大学大学総合教育研究センター教授）】

○司会 それでは、引き続きまして講演第1部に移らせていただきます。最初の講演は、東京大学大学総合教育研究センター教授の小林雅之先生から、「日本の大学にIRをどう定着させるか」をタイトルに御講演いただきたいと思えます。それでは小林先生、

よろしく申し上げます。

○小林雅之 こんにちは。今、御紹介いただきました東京大学の小林と申します。

初めに、こういった機会を与えていただきまして、神戸大学を初め関係者の皆様にお礼を申し上げたいと思います。私は、いろんな機会でIRが非常に重要だということは申し上げていますが、今、御紹介があったように、なかなか大学の中でも理解が受けられないというようなこともありますので、そういったことを中心に、今日は少し考えていきたいと思います。時間の関係で、資料はたくさん用意してありますが、全部説明できませんので、一部省略させていただきます。それでわからない点については、もし時間があれば後の御質問で答えたいと思いますのでよろしく申し上げます。

私自身がIRに関心を持ったのは、実はデータを分析するという仕事をやっておりまして、アメリカのデータ情報というのは非常にたくさんありまして、誰でも自由に使えるということがあります。日本では同じようなすぐれた調査、例えば文部科学省が行っている学校基本調査とか、今は、日本学生支援機構が行っている学生生活調査、これはアメリカにも同じような調査があるわけですが、アメリカの場合にはこのデータが自由に使えて、これが非常に大学や研究者にとっても有用ですし、フィードバックして、それがまた調査をよくするという、そういう正のループができています。ところが日本の場合は同じようなすぐれた調査がありながら、それが利用できるような状況にはなっていない。そのあたりから、むしろアメリカのデータを使うことによって、そういったものが重要だということに気がついたというようなところからスタートしています。後ほどお話ししますが、そういった状況と比べて日本はどうしたらいいのかということも少し考えていきたいと思っております。

本日幾つかお話ししたいのですが、一つは今、川嶋先生からもお話がありましたが、IRというのはまだ日本では全然定着していないんですけれど、実はこれはアメリカでもなかなか理解されないのです。そのあたりのことを少しお話ししたいと思います。それは、基本的にはIRというのは常に進化しているものなので、人によって考えている内容が非常に違っている、したがって混乱しやすいということが挙げられます。その点について御紹介いたしまして、私が考えているIRとは何かということをお話ししたいと思います。

次に、IRでは大学情報公開ということが非常に密接にかかわる問題なので、この辺

のテーマ、それから、今、申し上げた学生調査、それから私自身は I R の中ではベンチマークが非常に重要な作業だと思っております。私のセンターでは大学の評価とかランキングの研究もしていますが、私自身はランキングよりベンチマークの方が非常に重要だと思っていますので、どのようにベンチマークというのを考えていくかという例を御紹介したいと思います。そうした I R と、いわば小道具としてのツール、ベンチマーク、学生調査、情報公開というようなこととの関係を整理した上で、I R 組織がどうなるか、日本ではどういうふうにしたらいいかということについてお話ししたいと思います。

I R が注目される背景については、もう特に御紹介する必要がないかと思いますが、日本では評価に対する対応という面が一番強かったわけです。これが日本の独自の I R につながっていくというような側面があるかと思います（資料 3 ページ）。それに対して、I R とは何かということのを少し考えてみたいのですが、例えば『I D E – 現代の高等教育』という雑誌に「大学評価と I R」という特集がされていますが（資料 4 ページ）、ここで様々な方が I R のケースを紹介しています。後でパネルディスカッションで登壇される本田さんも含めていろんな方が紹介していますが、なかなか I R というのは何かということが一致してないわけです。

実はこれはアメリカでも同じでありまして、具体的にこういうものだという一致した定義はないのです（資料 5 ページ）。実際に何をやっているかということについても非常に様々なレベルで行われています。単なるデータを集めるというのが I R だというような理解から、全学レベルで財務計画とか戦略的計画というのを立てるのが I R の仕事だというふうに考える、そういう場合もありますので非常に様々です。

そのあたりは、実は I R が発展してきた歴史と非常に関係しています（資料 6 ページ）。最初のうちはやはり単に情報を集めて、それを情報提供するというのが I R だと思われてきたわけです。その後で、ただそれだけではないと、だんだん定義が拡大していくわけです。情報分析するというのは、実はただ単にデータを集めて、このデータがどうなっているかということではなくて、その周りの環境とか状況、コンテキストというようなものを理解しないとなかなかうまく言えないわけです。そういったとこまで含めて、テレンジーニという人はこれを 3 段階に分けて非常に I R の概念が発展する上で大きな役割を果たしたのですが、この最後のコンテキストのインテリジェンスと

というのが求められるということを彼は非常に強調しているわけです。具体的に何を指すかというのは、それこそコンテキストによるもので、なかなか説明しがたいのですけれど、理解していただきたいのは、ただ単に情報を集める、データを分析するというだけではいけないということです。

次に、スウィングの定義で言いますと（資料7ページ）、情報収集に対して外部への報告、それから戦略的計画の策定ということまで含めてIRだと言っているわけです。戦略的計画とは何かということの後で簡単にお話ししますが、これは私は大学にとって非常に重要なものだろうと思っています。日本の大学で本来の意味での戦略的計画を作っているところというのは、本当にほとんどないと思っております。もし、具体的にやるということでしたら教えていただきたいと思っております。

次のところですけど（資料8ページ）、これはヴォルクワインという有名なIRの研究者の定義ですけど、ここでも4つに分けて、いろんな役割がIRには出てきたという話をしています。

さらに、最近になると（資料9ページ）、経営そのものにかかわるのだということ、それからデータを分析するだけではなくて、それを実際に戦略的計画とか財務計画とか、あるいは大学の経営そのもの、経営層と間を仲立ちするようなものがIRだと言われるわけです。さらに、先ほどのスウィングが、危機が生じる、あるいは変化の対応に非常にコストがかかるようになる前に、機関の変化をマネジメントするプロセスというリスク管理のようなことまで含めるということになってきているわけです。

ほかにもいろんな人がIRとは何かということ言ってるのですが、幾つかだけ御紹介いたしました。ここだけ見てもIRというのは非常に多岐だということはおわかりだと思います。それは各大学が、アメリカは非常にプラグマティックでありますから、実際に必要に応じて作ってきたということが大きいわけです。学問的にどうこうとかということではなくて、大学が活動していく上で必要なものをIRと呼んで、それを作ってきたという、そういう側面があるわけです。ですから、最初はデータを収集するだけだったわけですけど、それに留まらずどんどん広がってきているということでありまして、そういう意味でIRとは何かということは答えられないということになるわけです。現在でもこういった進化を続けていると言っていると思います。

ですから、私たちがIRとは何かということについて具体的な定義をこういうものだ

と言うよりも、いろいろあるのだと、その大学の实情に応じて自分たちのIR、日本のIRというものを作っていけばいいという（資料11ページ）、そういう性格を持つてるといふふうに私は考えております。逆に言いますと、日本にIRがなかったかという、日本の大学でもIRはやっているのですけれど、それはIRという名前が付いていないといふふうに考えていただいた方がいいかもしれません。ただ、そういうふうに言いますと、全く答えになってないと言えれば答えになってないわけですので、注意していただきたいのが、これからIRということをやっていると議論していくわけですが、どういう意味で使っているのか、少なくとも狭いデータ収集とか分析的な意味で使っているのか、もっと大きな大学経営そのものにかかわるものとして使っているかということだけはきちんとしておく必要があるかと思えます。

アメリカの場合、なぜそういうふうになったかということについては、日本について先ほどお話ししたのと同じですが、強調しておきたいことが幾つかあります（資料12ページ）。一つは、大学に対する社会の信頼が非常に低下してきたということ、これはいろんな理由があるわけですが、アメリカの場合にもそういったことに対して、大学が自らの情報を発信して透明性を高めて説明責任を果たすということが非常に強調されたわけです。

もう一つ、日本では余り注目されてない点は四番目の点ですが、効率性という問題です。これは日本のIRではまだほとんど行われてないわけですが、アメリカのIRで非常に大きなものの一つとしては、例えば給料の分析というのがあります。教員の給料が適切かどうか、あるいはそれは他の大学と比べてどうかというような分析がされるわけですが、これは効率の観点からなされるわけです。

それから、後でお話ししますが、学生調査が非常に発展してきたということとも関係しております。戦略的計画とその長期的な展望を持つことが非常に重要になってきたというようなことが挙げられるわけです。

これは情報公開のことを少しお話ししておきたいのですが（資料13ページ）、今、申し上げましたように、社会に対する大学の信頼を取り戻すために大学の情報の公開というのは非常に大きな意味合いを持っているわけです。それは質保証とか質の向上に役立っているということがあります。これは外に対して出すだけじゃなくて、中で自分たちの大学はどういう大学かということをはっきりさせるということです。改善点があれ

ばそれを改善していくという、そのために情報を出していくということです。それから当然のことながら、買い手である受験生、あるいは保護者に対して情報提供するということ、大学ほど高い買い物はないわけですが、日本でも国立大学で50万円、私立でしたら80万円、100万円というお金を取るわけで、それだけの買い物なのに中身がよくわからないという、そういう性格を持っているわけです。ですから、できるだけ情報提供ということが非常に重要になってくるわけです。こういったことがIRにとっても非常に重要な役割となってきたわけです。

情報公開については、後ほど文科省の方から説明がありますので、ポートレートの関係とか、ここでは省きますけれど、日本でもようやくこういったポートレートというような形で大学の情報を公開しようという動きが出てきたわけです。

参考までに中国とか韓国、韓国が特に今、非常に進んでいますので、こういった大学情報公開システムというのは韓国が非常に参考になるわけですが、どういう点が似ているか、あるいは日本と中国、あるいは韓国がどう違っているかということは後で見えておいていただければと思います（資料17～19ページ）。

これは日中韓だけではなくて、欧米においても同じような動きがあるわけで（資料20ページ）、アメリカについてはそこにありますような情報公開の仕組みがありますし、イギリス、ヨーロッパについても同じような仕組みが今、作られつつあるわけです。アメリカの場合には非常に様々なレベルで情報公開のシステムがありまして（資料21ページ）、政府がやっているものでも連邦政府がやっているもの、教育省がやっているものと、それからNSF（アメリカ国立科学財団）がやっているものと二つあります。それから中間組織といいまして、大学と政府の間に立つ組織、これがアメリカは非常に発達しておりまして、こういった大学の情報を公開するというシステムが様々に出てきています。それから、それ以外にも個別の高等教育機関レベルでコモン・データ・セットとか、あるいは非常に物議を醸しているわけですが、大学ランキングが非常に大きな影響力を持っているわけです。

コモン・データ・セットについてだけ少しお話ししておきますと、これは大学には非常に共通の情報というのが多いわけです。例えば簡単に言ってしまうと、学生数でありますとか、教員数でありますとか、皆さんも経験あると思いますけど、同じような情報が様々なところから違うフォーマットで提供していただきたいというのが来る。学生数

とか教員数というのはもう決まっているわけですが、それを一々、書き込んでいかなければいけない。そうすると大学側の負担も非常に大変です。大きな大学だとそのデータを集めるだけで非常に大変ですし、また問い合わせも始終学内外から来ますので、そういったことに答えなければいけない。アメリカの場合も状況は同じでして、それに対して大学と大学情報を提供するようなプリンストン・レビューというところですけど、それと中間組織が集まって、大学としての共通情報というのはこういうものだというのを作った。それがコモン・データ・セットで、問い合わせがあればこれを見てくださいという形で処理できるようにしたものです。ですから、これは大学ポートレート構想にも非常に参考になっていると思っております。

それからもう一つ大きいのは、データの交換のコンソーシアムというのがたくさんできているということで（資料22ページ）、ここに挙げただけでも、それぞれ利害が共通するような大学が集まってデータを交換するようなシステムができているということです。

それ以外にも I R に関する中間組織というのが様々ありまして（資料23ページ）、こういったものが活発に活動することによってお互いに大学の情報を交換して、フォーマルなもの、インフォーマルなものを含めて大学の情報を交換することによってお互いの大学が競争すると同時に連携するということをやっているわけです。

学生調査のことに移りますけど（資料24ページ）、学生調査というのは大学の情報の中でも非常に重要なものです。その大学の学生がどのような生活をしているのか、あるいはどういう考え方を持っているかということをはっきりと明らかにしているわけです。ただ、今まで残念ながら、日本ではこれは I R のツールという形では位置付けられていないと思います。私たちのセンターでも東大生の調査は幾つかやっていますが、I R という認識で今まではやってきていないものでした。

もう一つ、大きな点としましては、今日のコメンテーターの山田先生がやっているような調査もそうですけれど、標準的な調査というのがアメリカではたくさんありまして、お互いの大学で比べることができる。そこに書いてあるようなものが代表的なものですけど、それ以外にも中国でも今、こういったアメリカ版の調査を導入して大学間の比較をしようというような試みが動いています。それから下から二番目の S E R U というのが、これはカリフォルニア大学で、研究大学だけの学生の調査です。それから C O F H

Eという、これもコンソーシアムですけど、ここでもGraduate Surveyという形で共通の調査をやってお互いにデータを交換するというようなことをやっているわけです。

少し急ぎますけれど、戦略的計画ということですけど（資料25ページ）、先ほど日本の大学では戦略的計画がないと申しましたけど、これは非常にある意味では簡単でありまして、大学の役割とミッションを再確認し、それに手を加えるというわけで、今、国立大学はミッションを再定義しろということを言われていると思いますけれど、戦略的計画というのは、どこの大学とは言いませんけど、たくさんミッションを並べ立てるというようなものがありますが、そうではなく、せいぜい五つぐらいのもんです。しかし、その一番重要なものは何か、それに向けてどういうふうに具体的に措置をとるかというようなことを書き込んだものが戦略的計画です。これについては私のセンターで出している報告書にも詳しく書かれていますので、それをご覧になっていただきたいのですが、こういったものがあるということは、大学が一つの方向に向かっていくという意味で非常に重要なわけです。そのために必要なものがベンチマークでありまして（資料26ページ）、他の大学はどうなっているかということをはっきりさせるということです。他の大学に比べてうちの大学はどうかということをはっきりさせるのがベンチマークで、これはIRの中でも非常に重要な手法の一つです。ただ、簡単そうでいて意外と難しい、つまりデータをどういうふうにするか、それからベンチマークの相手になる大学をどういうふうにか、いろいろな問題があります。アメリカでもそういったことを考えるために、先ほど紹介したコンソーシアムとか中間組織というようなものが非常に大きな役割を果たしているわけです。ですから、私は学生調査とか、それもベンチマークしていくということがこれから重要になってくると思います。

では、そもそもベンチマークとは何かというと（資料27ページ）、これは簡単に言ってしまうと性能を比較することですから、数字の比較ということが多いわけですけど、現実の問題としては数字を比較するだけではなくて、うちの大学はこういう学生が多くて、他の大学はどうかというような、そういうものでもいいわけです。ただ、重要なことは、それによって自分の大学が何かということを知ること、孫子流に言えば、彼を知り、己を知れば百戦危うからず、ということをはっきりさせるということです。ですからランキングとは全く違います（資料28ページ）。ランキングというのは比べるわけですけど、自分の大学に比べてどうかではなくて、全体がどうなっているかとい

うことをやっているわけですから意味が全然違うわけです。ですから、ベンチマークというのはせいぜい10校ぐらいです、多くても10校、そのかわりその10校と自分の大学を徹底的に比較することを指すわけです。

冒頭にアメリカのデータを使っているということを申し上げましたが、そのデータでわかることの一つですけれど（資料29ページ）、これは大学がどのくらい独自に奨学金を出しているかという比率を横にとって、縦に平均の学生1人当たりどれくらい出しているかということです。これを見ると実は100%、ほとんどの学生に出しているという大学が非常に多いことがわかります。しかし、一方で全く出してないような大学もある。それから率も真ん中あたりで、しかし金額が多いというグループというふうに、大学によって様々に分かれているわけです。この中で自分の大学はどのような戦略をとるか、実は書いてないのですけれど、個別の大学の名前、全部わかりますので、他の大学と比べてどうかとか、そういうことができるわけです。そういう形でこれは、一時点の比較ですから、実際はそれがどういうふうに変化しているかということが非常に重要で、そこまでやるのがベンチマークですけれど、日本でもできないわけではなくて、例えば私立大学でいうと、授業料はほとんど公開されていますので（資料31ページ）、これは、幾つかの大学でとったものですが、自分の大学の授業料がどうか、他の大学がどうか、それと比べて例えば上昇率はどうかとか、そういうことを比較することはできるわけです。

ここはちょっと時間の関係で飛ばしますが、私たち、今、センターでは日中韓の大学のベンチマークのプロジェクトをやっております（資料32ページ）。そこでデータを使って、日本と中国と韓国の大学がどう違うかというようなことを一昨年あたりからやっているところです。

非常に大ざっぱですが、今までのところをまとめますと（資料34ページ）、日本はまだやはりIRというのは端緒についた段階でありまして、先ほど言いましたように潜在的にはIRの機能というのは、幾つか意識しない上で果たしていると思います。ただ、評価対応が中心になっていて、特に国立大学はそういう傾向があるわけですが、その評価が外に対する対応で、内部質保証にまで至っていないのではないかと思います。だから戦略的計画とかベンチマークというようなIRにとって非常に重要なものについては、まだそこまで至っていないと。それからもう一つ、大きな問題としては、

日本では中間組織があるかということ、そういうものがないということです。ただ、先ほど申し上げましたように、IRは多義的でありますし、これがIRだというものはないわけです。大学のタイプによっても違うし、何をしなければいけないかということも大学によって違います。ですから組織の在り方も当然違ってきます。

これは後で見ておいていただきたいのですが（資料36ページ）、幾つかIRについては調査がありまして、まだ日本ではそれほどIRが組織的にはできていないわけですが、認知度はかなり高いということです。これは国立大学の場合です。私たちの調査でも実際、IRをやっているというのは、まだ4分の1程度にすぎないということになっています。余談ですが、私たちのプロジェクトで今度、IRに関する全国調査というのをやりますので、多分、皆さんのところにもアンケートが行くと思いますので、御協力をお願いしたいと思います。先ほど言いましたように、特に国立大学では評価が中心になっているということです。

あと、まとめますけれど、やはり日本の大学も、社会の信頼が長期的には低下していることは否めないと思います。そういう中でアカウントビリティを果たすためには、やはりデータを収集して公開していくということが必要だろうと思います。それはただ単に大学のアカウントビリティを果たすだけではなくて、大学の内部でそれを有効に使うことによって合意を形成し、さらにはその戦略的計画とかベンチマークとかいうツールを使うことによって、それを活用していくと、そこまでいけばIRというものが本格的に動いていくことになるかと思えます。そのための組織形態がどういうふうなものになるかということは、その大学によって違うかと思えます。

もう一つの可能性は、学生の調査というものはいろいろなされています。日本の大学でも様々になされていますので、これをアメリカのように標準化していくのか、あるいはコンソーシアムを作って比較していくのか、やり方はいろいろあると思いますが、そういった形で学生調査をIRの有効な一つのツールとして使っていくということが一つの在り方だろうと思っております。組織については申し上げましたように大学によって異なりますので、同じである必要はなく、アメリカの場合でも非常に違っております。

最後にまとめになりますけれど、今日申し上げたかったのは、IRというのは、突き放した言い方に聞こえるかもしれませんが、大学によって違うわけですから、モデルというものはないと考えていただいた方がいいかもしれません。ただ、御自分の大学が

I Rの機能を果たしてないということはまずあり得ないので、まず御自分の大学がI Rとして何をやっているかということをはっきりさせて、その上で、他の大学と比べてベンチマークをすることによってI Rの在り方ということを考えていくということが必要であると思います。ただ、そうはいつでも個別の大学だけでは非常に難しいわけですから、これから来年度から稼働する大学ポートレートであるとか、それから大学情報公開のコンソーシアムというような中間組織を育てていく、さらには最後にはやはりI Rラーと言われるI Rを担当する人材をどのように養成していくかということが非常に大きな課題になるかと思っております。

済みません、ちょっと時間の関係で急ぎましたので説明不足だったと思いますけれど、御質問があれば受けたいと思います。どうもありがとうございました。

○司会 小林先生、どうもありがとうございました。

二、三分残り時間がございますので、どなたかこの時点で小林先生に何か確認しておきたいことがございましたら挙手をお願いします。その際にお名前と御所属をお願いしたいと思いますがいかがでしょうか。

(質問なし)

またパネルディスカッションのときにもいろいろと質疑の時間がございますので、そのときにでも小林先生に御質問お願いしたいと思います。どうも小林先生、ありがとうございます。

○小林雅之 どうもありがとうございました。

○司会 ただいまの小林先生のお話は、I R機能は何らかの形で各大学は持つてんだろう、その形態とか機能については大学によって多様である。それからアメリカでもI Rについての一義的な定義はなくて、各機関、あるいは全体としては継続的に進化してきているというお話がございました。また今後の重要性を増すI R活動としては、ベンチマーク、学生調査、こういうものを基にして、大学の戦略的策定、あるいは社会に対する説明責任を果たしていく、これが今後の重要なI Rの機能になるのではないかというお話でした。

ちなみに今日お配りした封筒の中に、こういう「データと資料が語る神戸大学の今の姿」というものがございますが、先ほどお話があったベンチマーク、ベンチマーキングというのを神戸大学でもここ数年、積極的に進めているところです。このデータ集を作

るに当たって中心的な役割を果たしました神戸大学企画評価室の浅野のから、「神戸大学における評価を中心としたIR活動」というテーマで話させていただきます。先ほど小林先生からも言及がございましたけど、神戸大学でIRがどう進化してきたかということを含めて御報告をお願いしたいと思います。

【事例：1「神戸大学における評価を中心としたIR活動」講師：浅野 茂氏（神戸大学企画評価室准教授）】

○浅野 茂 皆様、こんにちは。神戸大学の浅野でございます。

本日はお暑い中、多数の皆様にご参加いただきましたことを開催校の一員として、改めて感謝申し上げます。時間の関係もございますので、私の報告に移らせていただきます。報告のタイトルは「神戸大学における評価を中心としたIR活動」でございます。

なお、本日の報告といたしましては、こちらのほうにまとめております4点で御報告させていただきます（資料1ページ）。まず冒頭に簡単ではございますが、神戸大学の概要を説明させていただき、その上で具体的に神戸大学における評価とIRはどうなっているのか、あるいは川嶋先生からご紹介いただきましたように、どのような形で進化、あるいは展開してきているのかというところをもう少し具体的な取り組みとして、事例を二つ御紹介させていただきたいと思います。その上で、最後にまとめを簡単に述べさせていただきます。

まず、神戸大学の概要でございますが（資料2ページ）、こちらの資料でございますように、ベースは1902年の神戸高等商業学校です。ここがスタートになりまして、その後、新制大学に移行し、最近ですと神戸商船大学との統合があり、2003年から現在に至っています。その際、神戸大学の基礎となります建学以来のモットーというのがございますが、これは「真摯・自由・協同」と言われておりまして、このモットーを引き継ぎながら発展してきている大学だということでございます。

その「真摯・自由・協同」という建学以来のモットーというのをベースに、2006年から神戸大学の使命、あるいはビジョンというのを明確にするという作業を行いました（資料3ページ）。この作業においては、神戸大学の使命を、先ほどお話ししました三つの建学以来のモットーをベースにししながら、2015年までにどういったことを目指しているのか、研究、教育、社会貢献、大学経営という4項目にまとめました。そのうえで、

現在、ここに定めているようなことを達成できるように、様々な活動を展開しているところでございます。

次に、学部、研究科の構成でございますが（資料4ページ）、学部は11学部（文学部に始まり、海事科学部という形で、ほぼフルラインナップ）、大学院は14研究科、専門職大学院2研究科を有する総合大学でございます。

学部の学生数は1万2,000人弱。大学院は4,300人強。専門職大学院が法科大学院と社会人MBAに350人弱。その他、共同利用組織がございますが、学生数でいきますと1万6,000人強の大学です。附属学校もございますので、附属学校の児童数1,500人強、大学を含め全体の教職員が3,500人います。国立大学の中では、学部数は実は2番目に多く、学部学生数も5番目以内に入っているというような規模の大学でございます。

以上が神戸大学の概要です。ここからは、少し具体的なお話をさせていただきます。先ほど小林先生からもお話しいただきましたように、IRに関しましては研究レベルでも様々な見解が述べられております（資料5ページ）。小林先生の御発表でも言及がありましたヴォルクワインという非常に著名なIRの研究者がいらっしゃいます。この方によると、最も広く受け入れられているIRの定義というのはSaupeという方の定義であるとされています。1990年にSaupeが執筆した論文によると、IRとは、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ています。また、日本人で早くからアメリカでIR実務者として活躍されています柳浦さんのエッセーを拝見いたしますと、IRの仕事というのはデータを集めて分析し、その結果をレポートにまとめて首脳陣に提言を行う、という一連のサイクルに集約されると述べておられます。したがって、IR業務というのは、このデータ収集、分析、提言、政策実行のフィードバックシステムをいかに効率化し、スピードアップしていくかに尽きるというようなことを述べておられます。これを私なりに解釈させていただきますと、先ほどの小林先生の御報告にありましたように、やはり情報の収集というのが一つのスタート、あるいはベースにあるのかなと考えております。その上で収集した情報を分析して、それを計画策定に生かし実行していくという、このサイクルといえますか、このリニアな動きの中にIRというのがあるかと考えております。

以上が私なりのIRに対する理解です。では、神戸大学ではこのIRを具体化するため

のように展開してきたのかというのをスライドにまとめました（資料6ページ）。まず、法人化された平成16年4月に「情報・評価室」というのが設置されました。当時の英語名称は「Office of Institutional Research and Assessment」で、川嶋先生が命名されたと同っております。この点について、もし御興味をお持ちの方がいらっしゃれば、後ほど質疑応答で聞いていただければと思いますが、特徴的なのはInstitutional Researchという部分とAssessmentという、最近注目されている双方の名称を用いている点です。当時は、ここに書いておりますように、情報収集、分析及び評価システムの研究開発を行い、評価体制の整備を図るとというのが主なミッションとしてございました。その後、「経営評価室」及び「情報管理室」への改組を経て、現在は「企画室」、「経営評価室」を統合し、「企画評価室」という組織に再編しております。この一連の改組については、まず情報収集をベースに展開し、その後、第三者評価を含め評価に対応するという体制に切りかえまして、その評価をさらに実質的なものにしていくため、企画と一体的に展開できるようにしているという背景があります。ですので、先ほど小林先生のお話にありましたように、アメリカのIRの進化の過程でもやはりそういった形でアカウンタビリティから戦略計画に移行しているということでした。我々は意識をしていたわけではございませんが、結果的にそのようなルーツをたどっているという現状でございます。

現在の企画評価室がどういう業務を抱えているかといいますと、大きく6つのミッションを持っております（資料7ページ）。大きくは戦略計画にかかわるビジョンにかかわる部分、それから教育、研究等の評価、またその評価に必要なデータベースの構築、それ以外にも大学評価に関することということでございます。これらの業務を進めるには、室単体ではなかなか動きにくい部分もございますので、実は企画評価グループというところと教職共同体制をとっております。室長は本日ここで御挨拶させていただきました正司理事が担い、専任教員1名と兼務教員3名、あと事務補佐員1名と企画評価グループの4名の職員も加わった計10名の教職共同体制で運営しております。

大学内での室の位置付けでございますが（資料8ページ）、まず学長直轄の下に一連の室というのがございますが、企画評価室はこちらに位置付けられています。室以外に、後ほどのスライドでも言及いたしますが、教育に関しましては「大学教育推進機構」という組織が特にアセスメントで大きな役割を担っております。

このような位置付け及び運営体制の「企画評価室」でございますが、実際の業務においては、様々な委員会を置いて様々なことを決定するということが必要になってまいります。その一つが、神戸大学全体の評価をつかさどる全学評価委員会です（資料9ページ）。全学評価委員会というのは、学長、役員会の下に構成されていまして、我々企画評価室、企画評価グループがそれを支えながら、部局長会議と評価委員会という二つの会議を持って動かしています。スライドを見ていただきますと、部局長会議と評価委員会については、部局長を構成員として部局の責任を明確化しております。したがって、大学全体の企画、あるいは評価にかかわる重要な決定事項というのは全てこの委員会で決定し、部局長の先生方にもそこにかかわっていただいておりますので、この委員会で決定したことは、部局にお持ち帰りいただいて実行していただくという体制をとっております。そうすることで、プラン、あるいはチェックについて決定したことは部局で実行し、必要に応じて改善していけるようになります。

ただ、体制だけではなかなか物事は動きません。平成16年度以降、神戸大学におきましては、まず一つ目に、点検・評価の基本的な考え方というのを平成16年4月に策定しております（資料10ページ）。要点としては、まず点検・評価の理念を掲げ、大学として点検・評価をしっかりとやるということ、二つ目に外部の視点を取り入れた点検・評価をするということを掲げております。その背後には、いわゆる自己満足による自己点検・評価だけではなくて、自己点検・評価をした結果をしっかりと外部の目線で評価いただいて、より客観的な視点から見ていただけるようにするということがあります。

その後、平成19年度には、点検・評価の考え方だけでは少し抽象度が高く理念的な内容に留まってしまいますので、より具体的な指針を策定しました。ここでは、点検・評価は基本的に部局長の責任の下で実行すること、定期的にしっかりとやっていただく、というようなことを定め、大学は非常に多様性に富んでおりますので、一律の基準で全てを決めるということではなく、部局の特性を尊重しつつ、しっかりした責任の下で実施することを定めております。ポイントとしては、ある程度、部局の独自性や主体性を担保しながら、しっかりとっていくということを決定しております。

これの方針に沿って全学の評価体制を整備しておりますが、先ほど申しましたように、教育に関しましては別途、「大学教育推進委員会」というのを置いております（資料11ページ）。当委員会の下に三つの下部委員会があり、そのうちの「全学評価・FD委員

会」が教育に特化したチェック機能を有しております。当委員会は、平成22年4月に新設し、基本的に大学教育に関する全学的な取り組みの点検・評価について審議をしていただいております。その背景には、教育については、やはり内容によってかなり大きなテーマであり、かつ専門的な観点からの評価も必要ですので、ある程度、専門的かつ実動的な部分で議論をして、審議をして、上の推進委員会というところに上げて決定していくという体制をとっております。

この体制の下、教育に関する部分に関しましては（資料12ページ）、どのような形で評価していくのかという方針を平成22年3月に委員会の設置とともに策定しています。内容については、大学機関別認証評価の基準をかなり色濃く反映していますが、学内的には、これを活用しながら教育を点検・評価していくことをやっております。

以上が全学の方針及び体制に係る部分ですが、これから具体的な取り組みに入らせていただきます（資料13ページ）。まず一つ目がデータベースに関するものでございます。冒頭、説明いたしましたように、設置当初の室は情報収集というのに重きを置いておりました。国立大学の法人化に伴い、先ほど小林先生の御説明にもございましたように、大学に対する情報ニーズがどんどん高まっているという状況が想定されました。それに対応するため、この5つの目的を定めまして、そのうち2つは外部評価に関するものでございます。この外部評価に対応する過程で集めた情報を学外、あるいは部局のホームページ等で活用していくことを想定しております。なお、五つ目に定めておりますのが大学経営のための利用という部分（資料14ページ）ですが、平成16年4月に独自開発した神戸大学情報データベース、Kobe University Information Databaseの頭文字をとって学内ではKUIDと呼んでいるデータベースで一部、対応しています。平成18年4月から本稼働させ、このデータベースに収録している項目は、先ほどお話しいたしました大学全体の評価委員会で決定しております。

データ項目に関しまして、簡単に説明させていただきます（資料15ページ）。KUIDでは、個人データ項目と組織データ項目を併せ持っています。個人データ項目は16の大項目及び78の中項目から構成され、基本的には先生方に御利用いただくものです。これらとは別に組織データ項目として、組織、あるいは教職員、学生募集という形で、大学全体の組織単位のデータを集める項目を置いております。ただ、法人化直後に開発いたしましたので、当時、既にこのような他システムが先行しておりました。そのため、他の

システムからなるべく効率的にデータを集めるということを重視し、技術的にはXMLというものを採用しております。繰り返しになりますが、後々出てきたシステムですので、学内からデータを集めようとする、一から集めるとなるとなかなか理解が得られないということで、既存の人事、教務、部局のデータベース等からなるべく活用できるものをとってくるということで開発いたしました。

現在、どのような状況になっているかといいますと、個人データレベル（先生方に御利用いただく項目）は、退職者も含めると、現在3,300人強のデータを保有しております。研究業績に関しましても論文で5万件強、研究発表で4万8,000件強という形でかなり入力が進んでいる状況でございます。また、組織データについても、2005あるいは2006年度から最新年度までを収録しているという状況でございます。

この収録した情報をどのような形で活用しているかというのが次のスライドになります（資料16ページ）。まず、外部データベースとの連結については、現在稼働しておりませんが、稼働時は大学評価・学位授与機構の大学情報データベースの約7割のデータをKUIDからCSVで連結できておりました。また、研究者の皆様はよく御存じのRead & Researchmapに関しましても、KUIDに収録した情報を基に交換していくという形をとっております。また、本学の附属図書館が有している機関リポジトリ（Kernel）に収録する元データをKUIDから抽出し、情報提供しております。これら以外については、研究者紹介システムというのを大学で置いており、KUIDとうまく連結をとって、効率的に活用しております。さらに、先生方のお手を煩わせないような形をとったり、または加工データとして活用したりする作業についても現在、随時、対応しているところでございます。

具体的な取組として、先ほど川嶋先生からも御紹介いただきましたが、本日同封させていただいておりますこういった冊子（平成24年度神戸大学データ資料集）にまとめておりますデータの一部は、このKUIDを活用してこちらに取りまとめていくことをやっております。先ほど、小林先生のお話にもありましたように、どうしても大学単体のデータだけではなかなか状況というのが示せない部分がございます。本冊子を作成するに当たりまして、可能な限り公開データを取得して項目ごとに比較をするなどして、これは企画評価グループの職員の方のお力添えが非常に大きかったのですが、こういったものを作って大学経営に活用していくという部分と、学外にも積極的に公開して

いくという、その二つの側面をあわせてやっております。平成23年度から始めましたので、平成23年度分に御興味をお持ちいただけるようでしたら、ここに公開しておりますURLを記載しておりますので、大学のホームページからダウンロードしていただくことが可能です（資料17ページ）。

それ以外に、もう一つ重要な要素として（資料18ページ）、当初、情報収集、評価、それから計画、企画というところで展開してきているというお話をいたしました。その一例を御紹介させていただきます。先ほど、お話ししました神戸大学ビジョン2015というのが一旦終了いたしますので、2012年10月から次期ビジョン、ポスト神戸大学ビジョンというのを策定する業務に取り組んでおります。執行部の先生方を中心に議論を始めていただいておりますが、その議論を促進するためにKU I D、または公開データ等を活用して、こういった形でエビデンスデータを作った上で議論をしていただいて、これは一例でございますが、研究の戦略計画といいますか、そういったものを体系化していくということをやっております。

以上のような取組を踏まえ、データベースの活用がどういった状況にあるのかというのを自己評価いたしますと（資料19ページ）、まず上、四つについては比較的達成できていると考えております。五つ目については、先ほどお話ししました一部の取組で活用できていますが、まだまだ現状分析や戦略策定といったところには十分活用できていないと考えております。なぜ、そういうことが起こっているかというのを私なりに考えにまとめましたが（資料20ページ）、まず有効に機能していないと学内で感じる理由の一つとしては、当初想定していた利用方法が部分的にしかまだ活用できていないことがあります。また、個人データ、先生方のデータというのは比較的集まってきやすいのですが、組織データというのがなかなか活用できないという部分がございます。一方で、部分的であるにしても、そこが使える状態になるまでにかかり時間がかかります。この点については、気長にやっていくしかないかなということで、現在6年間稼働しておりますが、そういった時間を経ていますと徐々に学内の理解も得られ、活用する方法も見えてくるという部分もございます。

一方で、先ほど小林先生のお話にもありましたが、やはりデータを集めるというのは非常に多大な労力がかかります。学内の情報、あるいは公開データも含めて、非常に時間がかかる、あるいは労力がかかるという部分もございます。一方で、それぞれのレベ

ルでどのようなデータニーズがあるかというのも、実はまだ不明確な部分もございます。大学の本部にいる者としてはこういうデータが欲しいという思いを持っていても、なかなか現場ではそういうふうに捉えてもらえなかったり、共有していただけたりしないということがございます。なぜ、そういったことが起こるかというのは、大きくは物理的な要因と制度的要因、心理的要因とが絡み合っておりますが、恐らくデータベースで改善できるとすれば物理的な要因が大きいのかなというふうに考えております。特に上の三つに関しましては（資料21ページ）、現在もシステムの見直しのための改修等を進めており、対応中です。まずは、操作性であったり、インターフェースであったりを改善する、あるいはリアルタイムでデータを更新するようにすることが重要になってきます。また、先ほど申しましたように、項目が意外と多いということがございますので、当初、必要だろうと思って設定していた項目も、運用してみると実は余り使われていないとか、余り意味がないとかというようなこともございます。これらのことも含めてですが、今後は具体的な使用目的というのをもう一回見直して、先ほど述べました心理的や制度的な要因の解消にもつなげていきたいと考えております。

二つ目の取り組みでございますが（資料22ページ）、これは川嶋先生とも現在、作業させていただいておりますので、概要だけを紹介させていただきます。先ほど、小林先生のお話にもありましたように、教育の質保証、あるいは内部質保証については、まだまだ大学では展開できていないのではないかと御指摘もございました。本学でもそのような認識の下、これは現在進行中の部分でございますが、評価指標というのを定めております。この指標に基づき、学内で自己点検・評価をしていただく、あるいは状況の把握をしていただいておりますが、実はこのあたり（教育目標・学習目標等）については、評価が非常にばらつくというのがございます。例えば、教育課程を体系的に編成する仕組みがあるかどうかというの、○か×かで答えていただきますと、それがどのレベルにあるのかというのが実はわかりにくいというのがございます。したがって、少し発想を変えて、こういった形で教育課程について段階的に評価できる、すなわち達成度がわかるルーブリックのようなものを作成しようということで現在取り組んでおります。こういったルーブリックを作成することによって、もう少し自己点検・評価のばらつきを是正しながら、より客観的に状況が理解できるのではないかと考えております。

もう一つ、取り組んでおりますのがアンケートでございます（資料23ページ）。これ

は間接評価でございますが、神戸大学で定めている教育憲章と、その下に三つのポリシー（A P ・ C P ・ D P）を踏まえて設計しております。教育憲章及び三つのポリシーの達成度を検証しようということで、学生さんが卒業する段階、あるいは卒業していった学生さん、又は本学の卒業者を採用していただいている企業等からこういった項目を通じて評価をいただきます。そのうえで、学部の学生さんの評価、研究科の学生さんの評価、卒業・修了生の評価と組み合わせてみていきます。このように、学生がどう評価をしていて、その学生さんを採用していただいた企業の方々が、その学生さんをどう評価しているかというようなことを見ることによって、ある程度、神戸大学の教育憲章というのに照らして、教育がどういう状況にあるのかというのを見るようにしております。あわせて、平成24年度からは入学時にアンケートを実施し、先ほどお話しした卒業、途中段階で授業評価等と組み合わせて、大学全体の状況を俯瞰できるようにしております。これら複数のアンケートを実施し、教育の成果、あるいは効果の把握に努めているという状況でございます。

これらの活動の具体的な成果（資料25ページ）としては、以下のようなものがあります。平成19年度に実施した改修工事の結果、平成21年度以降の授業評価アンケートの結果を通じて、教育環境・施設に対する満足度が統計的に優位に上昇しているということを確認できるようになりました。また、卒業時のアンケートにおいて、在学中に身につけなかった能力として「英語等の外国語能力」というのが非常に多くの学生さんが選択しておりました。この結果を受けて、平成24年度からは大学負担で各学部において、1年次と3年次（または5年次）にT O E I C、あるいはT O E F Lの受験をしていただくことを促進しております。一方で、課題といたしましてはウェブですので回答率が低いとか、あるいは統計的に高度な分析ができていないといった部分、あるいはより多様なアセスメント手法を開発するといったことが残っています。

以上のような取り組みを踏まえ、最後に簡単にまとめさせていただきますが（資料26ページ）、I Rについては繰り返しになりますが、非常に多様な定義があって、アメリカのモデルをそのまま導入しても日本では成功するとは考えられません。それは小林先生の御指摘にもあったところでございますが、特にI R活動を展開していく上で、やはり大きな阻害要因の一つに情報収集に係る負担や労力があるかと思えます。IRにおいては、情報が収集できないと、なかなか効果的な分析を行い、提言していくことは難しく

なりますので、まずはそれをクリアしていくのが一つ目の打開策かなと考えております。

もう一つ、特に国立大学では、評価部門が業務の特性上、学内の様々な情報を集めるという役割を担っております。この役割は、まさにIR機能の一部ですので、情報を単なる評価書作成のために集める、あるいはアカウンタビリティのためだけに使っていくというわけではなくて、大学の実情や課題をしっかりと捉え、情報として位置付けていくということがIR活動を定着させていく上で一つの突破口になるのではないかと考えております。

また一方で、先ほどお話ししましたように、評価、あるいはIR活動を継続的に展開していくという上では、まず責任ある体制、神戸大学でいうところの評価委員会で部局長の先生方に意思決定をしていただくというような部分や、あるいは大学として明確に方針を定めるといったことも不可欠ではないかと考えております。したがって、この責任ある体制と大学としての方針というのは、IRを定着していく上ではある程度、必要条件と言えるのではないかと考えております。

次に、神戸大学におけるIRがどういう状況にあるかというのを簡単にまとめました（資料27ページ）。情報収集に関しましては、データベースを通じてある程度、対応できているという部分がございます。ただ情報分析になりますと、まだまだ精度が低く、課題が残っております。したがって、まだ最初のステップから抜け出せない状況ではございますが、ここにある情報を活用していきながら、この部分をより高度化していくと、政策提言、施行支援に移行できるのではないかと考えております。

ただ、神戸大学におきましては、冒頭、川嶋先生も標語としてPDCAという部分をおっしゃっていましたが、神戸大学では評価業務、あるいは企画評価業務を通じて、このPDCAサイクルを確実に回していくということを重視し、結果的にIR機能を担っていけるということを考えております。それは、体制面でも、例えば企画評価グループ、あるいはその上にいる理事が企画評価両方を担当しているということで体制を強化していただいております。室の業務としては、引き続きデータベースを管理していくということがございますので、情報収集というのが主要な業務になりますが、今後は先ほどお話ししましたように、この蓄積しているデータを例えば研究面ですと「学術研究推進機構」、あるいは教育面ですと「大学教育推進機構」といったところと連携しながら分析していくことで、IR業務を果たせるのではないかと考えております。

資料28ページは、概要のみの説明にとどめますが、教育情報の公表、あるいは政策のための科学、大学改革実行プラン等を通じて、特に大学ポートレート（仮称）、あるいはReaD & Researchmapといった各種のデータベースの整備がどんどん進んでおりまして、大学としてもその対応が必要になってきます。それに向けて神戸大学がどう考えているかというのを、この国立大学の機能強化、国民への約束というところで書いておりますが（資料29ページ）、その一部に大学経営の高度化を実現する I R 機能強化のための「情報戦略推進センター（仮称）」の設置ということで定めております。具体的にはこういうイメージ図になっておりまして（資料30ページ）、ベースにはKUIDがございますが、現在の技術でビジネス・インテリジェンス（BI）という技術があり、それをを用いることによって、かなり効率的にデータを集めて分析し、視覚化することが可能になります。このような最新の技術を取り入れ、I R 機能を強化するうえで不可欠な情報収集のインフラをと整えることによって、I R 担当者が意思決定支援できるという状況に到達できるのではないかと考えております。このような考えから、先ほどの資料にございましたように、「情報戦略推進センター（仮称）」に改組・発展させていくことによって、I C T、あるいは収集、分析といったところで情報管理の体制も強化できるのではないかと考えております。

少し時間を超過いたしましたので恐縮ですが、報告は以上です。御清聴ありがとうございました。

○司会 浅野先生、どうもありがとうございました。

いろいろ御質問あるかと思いますが、時間になりましたので、また御質問等はパネルのときにお願ひしたいと思います。私、聞いておりまして、私が最初に評価・情報室の室長を仰せつかってから10年近くたって、随分、神戸大学の評価、あるいは情報収集、あるいは分析体制も進化したなと感じております。

それでは、これから10分間の休憩に入らせていただきます。14時50分から会議を再開しますので、また定刻にこの場にお戻りください。先ほど案内しましたように、喫煙場所は出て左側、それから飲み物等はさらに左のほうに行ってくださいと生協がございますので、そちらでお買い求めください。

（休 憩）

【事例：2「京都光華女子大学におけるEMとIRの取り組み」講師：阿部 一晴氏（京都光華女子大学情報教育センター准教授）】

○司会 それでは定刻になりましたので、これから講演第2部をはじめさせていただきますと思います。第2部最初のご講演は、京都光華女子大学情報教育センター准教授阿部一晴先生から京都光華女子大学におけるEM（エンロールメント・マネジメント）とIRについてご紹介いただきます。どうぞ。

○阿部一晴 皆さん、こんにちは。まだ休憩からお戻りじゃない方もいらっしゃるようですが、時間ですので始めさせていただきます。

何となく私、居心地が悪いというか、こういうところでお話するのに本当に適しているのかなと思しながらお話をさせていただくのですが、最初、小林先生の御紹介で、IRというのはいろいろ定義があるような、ないようなところがあって、何かやっていたら、それが結果的にIRになっているという話を聞いたら、我々が取り組んでることもIRと言ってもいいのかなとちょっと安心をしたのですが、一つ前の浅野先生の神戸大学のIRの発表をお聞きすると、やっぱりこれはあかんなど、我々がやっていることとはレベルが違いすぎてということがあって、ちょっと話しぶらいなと思っっているのですが。今日はいろいろ高尚なお話がありますので、箸休めというか、フランス料理のシャーベットのようなつもりで、ちょっとお休みのつもりで、残りの30分は聞いていただければと思っています。

なぜか本学は結構、エンロールメント・マネジメントやIRの取り組みということで、一部の方に割と名前が知れているというか、EMとかIRでは本学の名前が良く取り上げられます。その取り組みが学生募集に有効に働いているのかとか、本学の教員がみんな一丸となってEMとかIRをやっているのかということ、少し感じることもあるのですが。今日は少し主催者側からこういったことの話織りまぜてほしいということがありましたので、それを踏まえた上でお話をしようかなと思っていますので（資料2ページ）、なぜ本学がEMとかIRを導入することになったのかというきっかけ、それと実際にエンロールメント・マネジメントとIRというと、どんな活動を具体的にやってきたのかということ、このあたりは多分、現場レベルの話なのでお話しできるかなと思うのですが、IR活動を展開する上でいろんな課題があり、これを打破して、更に課題もいっぱいありますし、乗り越えられる課題もいっぱいあるのですが、私はそこにあまり

興味がありません。一応、学内の上のほうの人間に公式な見解は聞いてきたので、そのあたりのお話は最後に述べようかと思っています。あと課題とか問題点をどのように大学経営に反映しているのかについて。私は大学を経営しているわけではないので、反映しているかどうかというのを云々する立場ではないんですけども、一応いろいろなことを、少しお話の中にまぜていこうかなと思っています。

今日はそういう意味で、本音と建前というか、公式見解と私の個人的な考えとか、いろんなことを織りまぜながらお話をして、言うのが良くないかなと思うような話もいろいろと用意はしているのですが、実は客席に本学の副学長が来ておりまして、まずいなというのが正直なところで、少しトーンを下げようかなと思っています。本来用意した話は、夕方、情報交換会もありますので、そちらで本音のお話をさせていただきたいかなと思っています。

京都光華女子大学は、1940年の設立ということで、数年前に70周年を迎えました（資料3ページ）。もともと東本願寺、真宗大谷派の宗門校でして、京都市内、西京極というところにあります。学生規模が約2,000人、公称2,000人といっても、最近数えてみると2,000人はいないのではないかと思うことが多くなっています。幼稚園、小学校、中学校、高等学校を併設しておりますので、幼稚園から大学院までの女子の総合学園ということになります。幼稚園と小学校は共学です。中学校から上が女子のみということになります。下に行くほど難易度が高いというのか、幼稚園とか小学校、なかなか入るのが難しいんですけども、上のほうはよくわかりません。

現在、大学は3学部、人文学部、キャリア形成学部、健康科学部という学部と短期大学部という構成になっています（資料4ページ）。また来年4月に学部の改組が予定されており、2学部になります。最近4年に1回ぐらい学部の構成が変わっているのではないかということで少し不安になることもあります。

エンロールメントというと、山形大学さんと合同でシンポジウムを開催させていただいたりということもあって、本学はこういうことに積極的に取り組んでいると思っただけのことが多いようです。実際に我々も学生募集においても「京都光華エンロールメント」ということを、様々なところでキャッチコピーのようにして謳い、エンロールメントに取り組んでいる大学であることをアピールさせていただいています。このエンロールメントに我々が取り組むようになったきっかけは、やはりGPです（資料6ペー

ジ)。これは賛否両論というか、前政権のときG Pはお金のばらまきで全く無意味なことをしたみたい、悪の根源みたいな言い方をされたりするところもありましたが、本学は現代G Pと学生支援G Pを2年続けて選定していただきました。現代G Pはキャリア教育だったのですが、学生支援G Pの方が、「学生個人を大切にした総合的支援の推進」というもので、ここでエンロールメント・マネジメントという言葉は初めて具体的に使いました。現在取り組んでいるEM・IRという活動に通じている元々のきっかけというのが、この平成20年度に選定されました学生支援G Pの取り組みであったということです。

G Pというのは我々のような規模の大学では、金銭的な措置というのがありがたいというのが当然あるのですが、私自身が個人的にどちらのG Pにもかかわってきた経験からして、G Pをやってよかったなと一番思うのが、それまでは今までとは変わったこととか、新しいことを取り組もうとすると、学内ではあからさまに、いろいろ理由をつけて、ちくちくと抵抗される方が多かったのが、まあ今でも積極的に協力してくれる人というのは余り増えてないような気はしますが、抵抗する人が減ったということでした。「これはG Pの取り組みだから」というのが結構言いわけというか、ごり押しをする理由になったというところが大きいのかなと考えています。

この学生支援G Pですが（資料7ページ）、アセスメント、トラッキング、ラーニングコミュニティという3つの施策で進めました。このうちのアセスメントをしっかりと体系化していくというようなことであったり、学生個々をしっかりとトラッキングして行って、必要な対応を早い段階からしていく、すき間と取りこぼしが無い支援といったようなことが脈々と続いて行って、今のいわゆるIRというところにつながってきているのかなと考えてます。

G Pをとられたところは恐らく、今日来られている方々の大学でも多いかなと思います。おそらくどこでもネックになるのは、割と大きな、特に人件費が使えるということで、これを専任で動いてもらえる人を雇用できるということは、すごい大きなメリットなのですが、G Pの支援の期間が終わった後、支援が受けられなくなったときに、自前でここから先、どうなっていくかというのが多分どこでも結構大きな問題になって、やはり本学でも大きな問題になりました。しかし、本学では経営者の理解があったということかなと思います（資料8ページ）。G Pが終わってもこれを続けていくことという

のが非常に重要であるということを学内のいろんなところ、特にお金を出してくれるところに理解をしていただけたということと、キャリア教育にしても学生支援にしても、我々が大学として今後も生き残っていくためにはかなり根幹にかかわる重要なことであるということを経営側が十分理解をしてくれたのかなというところがあります。だからGPが終わってから、終わった時期は2年ほどずれているのですが、現代GP終了後はキャリアセンターというところの中に専任教員を継続して設置する形になりましたし、エンロールメント・マネジメントの方はEM・IR部という、正式な部門ができました。私もその一員なのですが、教員3名と職員7名、これは全員が専任ではなくて、1名はかなり専任に近い形の兼務ですけども、残りの9名は完全にほかに本務部門を持っている兼務ですけども、こういう体制ができました。

このあたりのお話は、多分余りおもしろくないというか、また資料を見ていただいたらいいのかなということと、結構、私が思うにはきれいごとの話で、山形大学のシンポジウムでもそうですけど、いろんなところで御紹介しているので、聞いたことがあるという人が多いかなと思うので、何となくこのあたりは少し飛ばします。公式にはしっかりと組織として、全学としてこのエンロールメント・マネジメント、IRということに取り組む体制ができているということなのかなということの説明になります。

先ほど言いました、私も所属をしていますEM・IR部というところが、実際、実務を回す役割をしているところですが（資料9ページ）、それを学長の直轄の組織として置いています。全学的にいろいろなことを、我々だけが何か活動すれば、それで済むという話ではなくて、結構、全学にいろいろ影響が及ぶところがありますから、全学的に納得はしなくても文句は言わない、公式な形で動かしていくというような意味合いがあります。EM・IR会議というのはかなり執行部に近いところでEMとかIRに関しての意思決定を行って、それを浸透させるためのポジションである定例会議を持って、こういったところを全学の体制ということで進めているということです。

このあたりは細かいところですので飛ばしますが、いろいろな実際の体制とそれをPDCAとして（私はPDCAという言葉は余り好きではないのですが）、やったらやりっ放しではなくて、それをしっかりと評価した上で、次の改善につなげていくという中身自身が非常に重要な部分ですが、こういったことを組織として回していける体制というのをしっかりと組んでいるということです。

我々のエンロールメント・マネジメントの取り組み（資料12ページ）についてです。エンロールメント・マネジメントという言葉自身が結構曖昧というか、アメリカの大学ではもう一般的な考え方であるのに、日本には余り浸透していないところですが、総合的に入学前から卒業後まで全般的な支援を行うということです。しかし、我々がEMということを取り組む中で、ここの一番下に挙げているような具体的な学生支援、例えば奨学金であるとか、住むところの世話をするであるとかといったような個々、様々な学生支援というのは具体的なことというのがたくさんありますが、そういう個別の支援策というのはEMではなくて、どちらかという総合的に全体をまとめてマネジメントするということが本学のEMなのかなということであり、ここが一番大切なところということを考えています。

この中からなぜIRが出てきたのかということですが（資料13ページ）、やはりEMということをしつかりやっていく、これが行き当たりばったりではなくて、科学的、総合的、組織的に取り組んでいこうと思えば、やはりエビデンス、実際どうなのかということがかなりしつかりと裏づけされる必要であるということ、何となく我々はIRというのが先あって、IRをやろうということになってきたというよりは、EMという総合的な支援をしていくための必要に迫られて、何が必要かということを考えてみると、行き着いた先がIRであったみたいなことなのかなと考えています。

本学では、EMとIRが一体化した形で進んでいるということを御理解いただけるかと思います。（資料14ページ）これも先ほどの神戸大学からの発表を聞くと、ちょっとレベルが低いのかなと思われる部分もありますが、在學生であったり、入学者、実際は本学を受験しなかった高校生であったりとか、卒業生とかいろんなデータというのがありますが、整理するとこんな感じで、やはり主に入学してきてから後ということが中心になりますが、入学前とか入学後といったような様々なデータというのがあります。これらをつなげていったり、違う角度から見たりしていくと、いろんなものが見えてくるということかなと思います。

今日お話をしたいのは、具体的にどんなことをやっているかということです（資料20ページ）。例えば退学とか除籍についてですが、本学でも退学率が高くなっています。経営側からすると学生が減ると、当然その分、納付金が減っていくわけですから非常に切実な問題で、ビジネスの世界では売上が減っていくことになるわけですから、これは

一番に手を打たないといけないことです。退学・除籍に関してとは逆に今度はセールスという視点から考えると、オープンキャンパスに注目することになります。やはり、オープンキャンパスというのはいろいろきれいごとを言ったところで、結局、入学してきていただく、うちの大学を選んでいただく人にうちの大学を売り込むというセールス活動ですから、ここがしっかりと機能しないと学生を十分に確保できないということになります。あと、実際入学してきてからは授業評価のアンケート、学生が授業に対してどう評価を行っているか、これは学生というよりは、授業をやっている教員側の問題点の指摘ということにもつながってくる、かなり危ういところがあるのかなと個人的には思いますが。あとは、やはりG P（成績）です。個々の成績であったり、かたまりとしての成績というものの傾向であったりとかといった分析をいろいろやっています。

あとその他、今後やろうとしていることも含めてですが、授業に関しては、やはり指導をしっかりと、授業をやりっ放しではなくて、もう少ししっかりとスタンダードに合った形で授業をやっていきましょうということをうちの学内で合意をしているので、それを言うだけではなくて、ちゃんと先生方がやってくれているのかどうかということも評価していきたいと思っています。あとは、就職です。問題無く就職できたかどうかは、学生時代どんな生活をしていたのかということと関係しているのかや、もしかして入学した時点のデータと就職できるかできないかということが関連しているということがあったりすると、結構これは厄介な問題ですので、こういったことを分析したりとかです。入学した学生についてはいろいろ調査できるのですが、例えばオープンキャンパスに来たけども、結果的に本学には入学しなかったとか、入試は受けて合格したけれども、別の大学に入学してしまったという学生について、このあたりもなかなか難しいですけども、実際にどういうふうにデータをとっていくか、これを考えながらいろいろとやっていきたいと思っているところもあります。

ここからちょっと生の話なので、もうここだけにしていただき、余りメモもとらないでいただきたいと思っているところもあるのですが、これは秘密だからということもありますけど、秘密というよりは、何となく恥ずかしいということがあって、こんな恥ずかしいことがというのが結構あります。また細かいことは情報交換会で聞いてください。いろいろ見ていると、例えば退学する学生は、もう入学したときから退学しそうな要素があるのではないかとということが浮かんできて、退学しそうな危険性のポイントという

のをカウントしていくと、もうこの学生はきっと退学するんじゃないかと思っていた学生がやっぱり退学したとか、予想どおりの結果になってきているという、立てた仮説が当たっているというようなことがあって、これが確立できると、この学生は退学しそうだという学生に、先手を打って退学しないように適切な指導をしたり、必要なことができているのかなということです。入試区分とか学科でとか、そういったところで結構、退学する・しないという差が出てきたりとか、先ほど言ったリスクというのは、退学する要因のポイントが高い、当然といえば当然なんですけども、高ければ高いほど退学に至る可能性が高い、こういったことがやはりちゃんと結果として、数値として捉えられているということがあります。

次にオープンキャンパスですが（資料21ページ）、3月に名古屋大学で発表させていただいたときは、実はこの話を中心にさせていただいたのですが、オープンキャンパスというのは、何となく今はやって当たり前みたいな感じで、何となくやらないと仕方がないみたいな雰囲気もあるのですが、実際にオープンキャンパスをやったことと、受験生が増えているとか、入学生が増えているということとちゃんとつながっているのかどうかということを考えてみると、意外とずれた活動をやっていたりというようなことがあって、例えば高校のタイプ別であったりとか、学科によってもオープンキャンパス自体に期待をしていることが違っていたりというようなことがあります。我々は真夏の暑い盛りに、真っ昼間にどんどんオープンキャンパスってやっていますが、実は高校生はそんな暑い時間に来なくて、午前中だけでやっちゃった方が効率いいんじゃないかみたいなこととか、結構いろんなことがわかってきて、ただやみくもにオープンキャンパスをやればいいんじゃないかということはちょっとずれているのでは、ということがエビデンスとして見えてきた、そんなこともあります。

あと授業評価です（資料22ページ）。これはすごくおもしろいのですが、一律に本学の場合はWebでやっているのと、答えない学生に対してかなりしつこく、答えろ、答えろというふうにいるさく催促するということもあって、一番ピークのときは授業評価アンケートの回収率が70%ぐらいで、今は少し下がっていますが、それでも六十数%ぐらいの回答率なので、かなり授業評価のアンケートに関して、他のWebで実施している大学からすると高い結果なのかなと思います。意外とこれは当たり前なのですが、出席がよい学生と授業評価アンケートの相関であったりとか、いわゆるG P、前年度までの成

績優秀者から中ぐらいか、成績が悪い学生かということであったりとか、本学の場合、ポートフォリオのようなもので学生の意欲とか、どういったことに関心があるとか、夢とか、将来のこととか、記録をさせているシステムがあるのですが、そのシステムから割り出した意欲とか関心といったようなものと授業評価アンケートに対して辛口か甘いかというようなことと完全に相関があるということが見えてきています。

他にもいろいろありまして、例えばG Pです（資料23ページ）。これも成績で、いろいろ言いたいことがあるのですが、ちょっと言いづらいので言いませんけど、全体で見ると、例えばやはり1年生前期というのは当たり前のことなのですが、入学したての最初の学期というのは当然みんな頑張りますが、夏休みが過ぎて1年生の後期になると全体的に成績が下がってくる、ちょっと中だるみしてしまうというようなこととかがわかったりとか、全般的には本学のG Pは結構正規分布に近い、全学科で見ると、割と理想的な気もしますが、全般的によすぎるのかな、甘いのかなというのはこれでも見とれます。これが学科別に見ると、非常に成績の甘い学科、ここって履修登録してたらみんな「優」ではないのかみたいな学科があったりとか、そうではなくて、もう一方では合格しているんだけど全員が可で、すれすれで合格している学科があったりとか、やはりいろいろ違いがあるのかなということが見えてきたりします。

全般的に言ってみて、多分、当たり前なことばかりなのですが。先生方が長く教員をやっておられて、大学で学生にかかわっていると、多分こうだろうと自分で経験的にわかっていることが裏づけられる。でも、当たり前だと思っているけど、なぜ当たり前かというのが経験でしか語られていないのですが、数字でいろいろ調べてみると、やはりそうだと思っていたことが、実際そうだということがわかったということで、これが多分、我々がいろんなこと、データをこねくり回したことの一番大きな成果なのかなと自分では評価をしています。

時間がなくなってきましたのでまとめますが（資料24ページ）、I Rに関してはやはり基本的にはデータが全部提供されないといけないのですが、結局、結果的にはいろんな部署がデータを持っているので、なかなか出してもらいにくいものとか、なぜ出さなければいけないのだとか、出さない理由は幾らでも出てくるのです。やはり、今言ったような、「ほら、こういうことがわかったでしょう」、「我々はこうだと思っていたことがやはりこうだったでしょう」といったようなことで、成果とか結果を積極的に見せて、

I Rをやっていることの意義というのをわかってもらった上で、文化を変えないといけないのかなと思っています。このような科学的な分析に基づいて大学もやっていかないといけないということを、ちょっとこれは変わらないかもしれませんが、変えないといけない。

あと、課題としては、分析スタッフが質量ともに不足しているのかなということです。専門スタッフを拡充させないといけないという話もあるのですが、実はそうではなくて、何となく私は、今、ここのEMとかI Rにかかわっている10人が、少なくとも自分で当事者意識を持って参画してくれるだけで良いのではと。我々は、余り専門スタッフがいけないとできないということをやっているのではないのではないかなと思ったりもしています。

基本的な理解として、とにかく募集とか、学生生活とか、就職支援、先ほど言った話と繰り返しになりますが、エンロールメント・マネジメントというものが、我々の大学が生き残っていくための、最後のとりでだと思います。非常に規模の小さい大学で、特徴があるようなないような大学、吹けば飛ぶようなとか、崖っ縁とか、もしかしたらもう既に崖から落ちているのかもしれないと思うのですが、やはり特徴として、口先だけではなくて。最近、教員と学生の距離が近いとか、面倒見がいいとかという耳ざわりのいい言葉を宣伝文句にする大学が多いのですが、そうではなくて、これを本気でやるために、I Rという科学的な分析が必要だということを認識した上でやっているということです。ここが一番大切なところだろうと思っています。

実際には（資料26ページ）、先ほど言ったようにオープンキャンパスの分析結果などは、募集戦略に具体的に展開していますし、その他、成績評価やG Pの評価は、教育改革戦略や退学防止の戦略など、具体的に学内で進めているいろいろな施策にI Rの結果を生かしています。今後、検討中のものとしては、授業そのものを改善していくといったようなことをもう少ししっかりとやっていきたいということもあります。そういう意味で、地をはったような活動なのかもしれませんが、着実に成果というのが出てきているのかなと、ちょっと自己満足の面もありますが評価をしています。

本学では、EM・I Rは、特に形として、学長のリーダーシップが直接発揮できる体制をとっていただいています。これは非常に重要なことだと思います。何かあったら学長のせい、学長が言ったからということが言えるということが結構大きいのかなと思

ます。ただ、いろいろやっているのですが、結構ジレンマを感じます（資料28ページ）。理想と現実、トップダウンとボトムアップ、全学的な取り組みなのか一部の取り組みなのか、理解者と無理解者、目的と手段がごっちゃになっていたりとか、本気でやっているよと言いながらポーズでやっていたりとか、学外から京都光華ってIRすごいですねと言っていることと実際、中でやっていることの実態とか、もう全てがジレンマの固まりでありますけれども、やはり一番ひっかかるのは本当に組織的な取り組みなのか、組織的、組織的と言っているけど、実は一部の取り組みじゃないのかなということ、これは私がよく感じることです。

このIR、やらなければならないことかどうかは何とも言えませんが、多分、特に我々のクラスのような大学にとっては、やった方がいいことであるということ間違いはない、これはもうやってきたことの実感です。絶対やった方がいいことです。できることからやってみるといろんな結果が見えてくる。何となく薄々そうだと思っていたことが、「ほら、やっぱりこうだったじゃないか」ということがわかって、いろんなことが見えてくるとすごく楽しいです。こんなことを日々やっております。どうもありがとうございました。

○司会 阿部先生、どうもありがとうございました。

御質問、1名ぐらいは受け付ける時間ございますけれどもいかがでしょうか。何かございせんか。じゃあ松坂さん、どうぞ。

○質問者 文部科学省の松坂です。

ご説明の中に大変興味があるお話がありましたのでぜひ教えていただきたいと思えます。IRと進めていく中でわかってきたこととして、GPAの値が三つの学科で分布が全く異なっているというのがありました。なぜそういう結果になったのでしょうか、その理由がおわかりであれば、教えていただければと思います。たとえば、ある学科ではなにか取り組みがあったとか、あるいは学科の特性であるとか、何かそういうのがあればぜひ教えてください。

○阿部一晴 これから少し細かい分析をしていこうかなと思っているのですが、今、何となくわかっているのは、国家試験というか、資格を重視している学科はやはり厳しい。多分、この結果として学科間の成績評価のレベルに全体的に大きな差が出ているのではないかということと、いわゆる人文系の学科は、数値的に成績評価をするのがなかなか

難しいのかなというようなこともあります。教員組織の性質の違いのようなものや、あとちょっとここでは言えないこととか、いろいろあると思います。

○質問者 ありがとうございます。

○司会 私学の特性に合ったいわゆるエンrollment・マネジメント、あるいはI Rの御報告だったと思います。最近、日本でも学生支援型の教学I Rということが注目を浴びておりますけれども、その非常に先駆的な事例として、京都からいらした方らしく本音と建前をうまく使い分けた形で御報告いただいたと思います。どうもありがとうございます。

○阿部一晴 ありがとうございます。

【講演：2「文部科学省が考える日本の大学におけるI R活動」講師：松坂 浩史氏（文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室長）、講師：秋山 卓也氏（文部科学省高等教育局高等教育企画課高等教育政策室室長補佐）】

○司会 それでは引き続きまして、文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室長、松坂浩史氏及び高等教育局高等教育企画課高等教育政策室室長補佐の秋山氏により「文部科学省が考える日本の大学におけるI R活動」について御講演をお願いしたいと思います。どうかよろしくお願いたします。

○松坂浩史 ただいま御紹介いただきました、文部科学省大学改革推進室の松坂と申します。どうぞよろしくお願いたします。

本日、先生方のI Rのご説明を聞いていて一番感じていることは、文部科学省では現時点であまりI Rに関する十分な認識がなかったのではないかと、ということです。本日のレジュメでは、冒頭に「I Rについての文部科学省における共通理解」とは書いたのですが、今の段階でI Rについて何か共通理解みたいなものが明確にあるというのではありません。本日のシンポジウムに参加するに当たって、高等教育局内でいわゆるI Rに関係があると思われる課室や職員に聞いてみた結果として、I Rに関係する施策はいろいろと行われていますが、それらがI Rに関係するということを認識してやってきたわけではないということです。さきほど、小林先生からのご説明にもあったかと思いますが、大学には情報公開が必要である、大学には自己点検や第三者による評価も必要である、ということをさまざま言われる中で、施策を積み重ねてきたのではないかとはい

ます。そういう意味で、「IR」という言葉も含めて、文部科学省の中でもまだまだわかりにくい用語・概念として認識されているのではないかと思います。

IRとは何か、について「大学内の様々な情報の収集、分析と可視化による活用」とレジュメには記載していますが、これは山田礼子先生の論文から持ってきた概念です。平成に入ってから25年ぐらいの間、大学においては「情報」を適切に把握をする必要があるということは言ってきたと思いますし、そうやって集めた情報についてはアカウンタビリティという言葉が一般的になる前からだと思いますが、適切に公開を進めてほしいと言ってきました。それが公の教育機関の責任ではないかということで進めてきたとは思いますが。

大学における評価の導入の歴史について、大学に現代的な意味での評価というものが入ってからどれぐらいなのかというと、そろそろ20年になるかどうかということだと思いますが、大学評価という言葉は初めて私が聞いたときには、非常に違和感のある言葉として受け止めたことを記憶しています。現在では、大学では様々な評価が実施されています。それらの評価のためには必要なデータを集めなければいけないので、評価の前段階としての情報の収集をすると、今、自分の大学がどういうことになっているのか、どういう学生がいるのか、そんなようなことを集めて、それを分析していくとわかっていくことがある。もともとは自己点検評価ということから大学の評価は始まったものから、まずは学内でということから、第三者評価を入れたり、認証評価の制度ができたり、国立大学法人の法人評価ができたりということで、評価は様々多様に入れられてきて、そのたびに学内の情報の収集・分析ということが進んできたのではないかと思います。

ただ、本日の先生方のご説明にも繰り返しあったかと思いますが、情報収集することと、その収集した情報を分析して、公開していくことは必ずしも一致するものではないと考えます。学内的には公開すべき情報の範囲にとらわれずに情報収集をしていただいて、教学や経営に十分に活用していくことが可能ですので、そういう情報の活用を進めることが期待されていたと思いますが、実際には外部に情報提供をする、あるいは外から求められる範囲で情報を収集して、それをほとんど過不足なく公開していくという姿になっているのではないかと、収集する情報と公開する情報がきれいに煙突のようになっていく部分があるのかなと思います。これには学内の事情もいろいろあるのか

と思いますが、これまで培ってきた大学評価をするという文化の中に、言われてやってくるという部分が強くあったのではないか、これを少し変えていかないといけないのではないかというのが今の状況だと思います。

今、文部科学省においてIRについての明確な考え方がないという一方、IRにつながる情報や評価に関することを積み重ねてきたということがいえると思いますが、これからはIRを認識して、IRとしてどうなのかということをつまみ始める、そういう時代なのではないかと思います。中教審の議論の中でも「IR」という用語を直接使用しようとしたところ、言葉の意味するところがわからない、わかりにくいので、内容を書き下す形で表現をされたことがあると聞いています。そういう意味からしても、まだ人口に膾炙してない部分があるのではないかと思います。

大学ガバナンスの強化と、それから大学経営と情報の活用可能性をどう見るかと、こういう質問もいただきました。現在、大学のガバナンスについては各方面から様々な指摘がなされています。中教審の中に大学のガバナンスに関するワーキングを置いて大学のガバナンスがどうあるべきなのか、こういう議論をしているところであります。ガバナンスを適切に行おうと思えば、ガバナンスを行おうとする人が、適切にその組織の内容を知っていなければなりません。日々活動が見られる規模の大学であれば別ですが、一般的に言って大学は大変規模も大きいですし、所属する人数も多いですから、それだけの人数の組織をきちんと把握するには、やはり情報を把握する何らかの方法が必要だということでIRが出てくる基盤があるのではないかと思います。大学のガバナンスについては、今は主として教授会の権限をどうするのかと、それからトップダウンなのか、ボトムアップなのか、そういう大学の意思決定機構をどうするのかという議論が進んでいるんだろうと思います。大学の中というよりは、大学の外部からの声として、大学の改革が進まない主たる理由を、その大学内部の意思決定機構に求めると、そういう議論の中で大学の意思決定がもう少し迅速に行われるようにすべきである。その結果としての意思決定機構の形になりますが、そこには適切な意思決定をするための情報というのが不可欠だと思います。現在、大学においてガバナンスというか、十分な意思決定ができない主たる理由はやはり十分な情報がないからではないかと考えます。日々学生と触れて教育研究に携わっている先生方に情報があり、それらはばらばらではありますが、それぞれ実感として情報を持っているので、個々の情報の力の前には、ガバナンスとい

えどもなかなかそれが機能しない、そのような問題があると思います。そのため、ガバナンスを進めようと思えば必ずIRにつながるのではないかと考えています。

それから大学経営における情報の考え方については、私の前職は私学部で私学経営支援の仕事をしていましたが、特に課題の多い私立大学・学校法人の調査に行きますと、学長が経営情報を知らないということと、理事長が教学情報を知らないということが大きな課題であると考えていました。学長先生に今、大学の収支の状況はどうなっていますかと聞くと、私はその担当じゃないのでわかりませんというような回答があったりとか、またその逆があったりということで、やっぱり大学というものが経営的な部分と教学的な部分の情報がきちんと共有されているということ、そういうことが課題だと考えています。情報がそもそもとられていない場合はあまりないとは思いますが、それを適切な人にちゃんと提供するということがIRの中では主要な要素であると思います。情報をとったらとりっ放しでどこかにあって、担当の人が一生懸命分析をするというだけにとどまらず、ちゃんと誰かに、その意思決定をする人にその情報を渡せるという、そんなようなことが必要だと思っています。

それからIRにどのような役割を期待するかということですが、今日の先生方のご説明をお聞きして、私自身が新しいことをずいぶん理解できたと感じていますが、IRに期待されている役割というのは、やはり戦略立案の基礎のデータであると感じます。何か新しいことをやろうとしたときに、知らなければ計画が立たないということがあります。その中で、今日は特に補助金とIRのことについて、今、考えていることをお話ししたいと思います。

私のところは国公私共通の大学改革等補助金というものを担当しております。いわゆるGPという制度ですが、現時点で実施しているものとしては大学間連携として、例えば山形大等によるつばさネットワーク等を支援しています。それから今年度新たに採択したものとしては、地（知）の拠点事業（大学COC事業）というものをやっています。それ以外にはグローバルCOEや、リーディング大学院などがありますが、これらの補助金を担当する中で、課題と感じていて、外部からも指摘もいただいているものは、「やったらやりっ放しになっている部分があるのではないか」「適切な評価をしているのか」ということです。この補助金がこの大学に行って、こういう成果が上がったということについては、私たちとしては当然成果が上がったと思っているわけですが、

上がったかどうかについて、補助金の仕組みの中には十分それが入っていないということがあります。

例えば現在進めているリーディング大学院プログラムですが、実際にどういう学生が入学して、どういう勉強や研究をしていて、5年なら5年間の大学院の課程が終わった後に、どういう社会に出るのか。そういう情報はなかなかとるのが難しいと言われますが、入学して、勉強や研究をして、卒業して、それから3年後なり5年後なり、そういう時間軸の中で改革がきちんと学生に届いているのかどうか、日々の授業や指導に満足しているのかどうかということについても、情報をとる仕組みが必要だと考えています。今回、新たにリーディング大学院では、全学生にアンケートをとっていただこうと考えています。大学の中でリーディング大学院というものをきちんと位置付けて、我々も知りたいですし、学内にどういうことが起きているのかということもきちんととっているのかどうか、そういうものを補助金の中にも入れたいと思っています。

また、地（知）の拠点整備事業の中では、これは5年間の事業ですが、5年間にわたり全教職員と全学生のアンケートをとってもらおうということを条件にしております。学生が地域に関する理解を持って地域への目を持つということが大事だというプログラムの性格がきちんと反映されているのかどうかをどうやって把握するのかということについては、非常に苦心をしているところではあります。アンケートが一番正しい形なのかどうかは実はよくわかりませんが、学生にきちんと授業の内容が伝達されている、先生方も含めて認識があるということを確認したいと思っています。

補助金を使うということがIRにとって適切なのかどうかというのは、今日の懇親会の中でも先生方にちょっと聞いてみたいと思っておったわけなんですけれども、少なくとも文科省として期間を決めて出している補助金を受けている場合には、少し情報をとっていただくと、そういうプロセスを経験してもらおうということも大事なかなと思っています。ただ、かなり意外だったのは、学生アンケートをとりますということを確認したとき、多くの大学から、うちはもう毎年とっていますから、その中に入れれば大丈夫ですから御心配なくということを多くの大学から言われました。大学はどうも学生の声を聞いてないのではないのかというのが一般的に思われています。私たちもよく言われるところですが、そうでもないのかなと感じました。

そして、大学ポートレートの活用可能性ですけど、今日はこの大学ポートレートにつ

いては高等教育政策室の担当補佐が一緒に来ておりますので、少し説明をしてもらおうと思っています。大学ポートレートも中教審で明確に書かれたところで、いつ始まるのかについても私自身はあまりまだ承知しておりませんので、秋山から少し御説明したいと思います。

○秋山卓也 高等教育政策室の秋山でございます。しばらくバトンタッチしまして、大学ポートレートのことをお話ししたいと思います。

今日小林先生からもありましたが、大学ポートレートの意義ということですが、そもそも情報公開ということとIRというのは密接に結びついていると考えています。情報公開には、大学の前提となる情報収集によって内部の質保証を図る、それから社会へのアカウンタビリティを果たす、そして学生さんたちに適切な情報を提供すると、こういう段階があるわけです。まさにそういったことを行う上で、IRというのがコアとなって、前提となる情報を収集したり、学生さんに提供すべき魅力的な情報など、その大学の経営戦略を考えていくということで、そういった意義があるということだったかと思っています。

大学ポートレートというのは小林先生からもありましたように、中間組織として、各大学が自ら行うべきそういった役割を支援するものだと考えておりまして、そういった点で国としてポートレートを進めていくということ、今、積極的にやっております。今日は事実的な部分を簡単に御紹介いたします。

ポートレートの議論についてですが（資料1ページ）、もともと平成23年4月に、まず各大学において情報公開を進めていただきましょうということで、具体的にどういった情報を公表すべきかということを決めた省令が施行されました。ここでは全ての大学が法令の義務としてやるということで、ある種、最低限の質を保証するための情報公表であったわけですが、それだけではもちろんさっき述べたような機能が十分果たせないため、それに上回る部分などについては、大学コミュニティの自主的な取り組みとして進めていく必要があるということでした。

そこで、文科省としては平成23年に協力者会議を立ち上げ、大学間で集合的なデータベースを作り、そこで情報を集めて公表したり、あるいはIRに生かせるようなことをしましょうということをお考えのわけでありまして。こうした構想、提言がありまして、大学分科会においてもその方向が支持され、そして平成24年2月から大学ポートレート準

備委員会が設置され、検討が開始されていると、こういう状況でございます。

ポイントは、平成23年8月の協力者会議の段階から、こういったデータベースの構築については、国がある種、強権的に進めるということではなくて、大学コミュニティの中で自主的・自律的に検討して運営していくのだというところかと思えます。

これは協力者会議のまとめということですので、先ほど申し上げたような内容です（資料2ページ）。メンバーに関しては民間の方、それから評価機関の方、あと国公私立の大学関係者、有識者の方々、幅広く入っていただき御議論いただきました。そして、先ほど申し上げましたが、中間まとめのポイントとしては、まずは各大学が自主的・自律的に教育情報の活用と公表に取り組むこと、これが大前提であると。その上で支援する大学団体の活動としてデータベースを用いた共通基盤を作ろう、こういう発想でございました。その共通的なデータベースの仕組みとして、具体的には大きく三つの趣旨、目的があるとおまとめいただきました（資料3ページ）。一つが、大学が教育情報を自らの活動状況を把握・分析することに活用すること。これがいわゆるIRの視点、機能ということだと思います。それから二つ目が、社会へのアカウントビリティーを果たすことや、進学予定者への情報提供。それから三つ目は、大学の負担軽減で、様々な情報に関する調査の依頼に対する対応を少しでもこういった形で軽減できればという発想であります。

準備委員会もそういった発想を引き継いだ形で検討が進んでおります。メンバーは先ほどの協力者会議と同様の構成であります（資料4ページ）。

今、大体決まっているのが、大まかな運営体制と、どういう情報を公表しましょうということであります（資料5ページ）。これが運営体制に関する部分であります。まず右側に運営委員会というのがありますが、ここで大学コミュニティということで、様々な団体の方々がお入りになって大きな方針を決めていくと。そういった方針点検の際には、大学コミュニティの外の方々の御意見も吸い上げる仕組みを作れないかという発想であります。そして、左にある大学ポートレートセンターですが、ここでは「大学教育の質保証のための法人」ということになっていますが、これは民主党政権時代の名称であります。現在のところ、大学評価・学位授与機構にセンターを設置して、ここから情報発信とか情報の共有を行うということであります。データベースについては、国公立大学に関しては大学評価・学位授与機構、そして私立大学に関しては私学事業団のデー

データベースを活用するということになっております。

大学ポートレートの役割には、先ほど申し上げたように I R 支援と情報の公表がありますが、平成24年2月から準備委員会の検討が始まりまして（資料6ページ）、11月の段階で、こういった役割のうちまずは情報の公表の部分について、こういった範囲でやるのかということの方向性がまとまりました。ポイントはステークホルダーとして、まずは進学希望者向けの情報を重視して集めようということ、それから右側ですが、画一的なランキングにならないように大学をずっと一つの指標で序列化して並べるとか、こういったことはせずに、大学ごとの個表で並べるべきではないかといったこと、あとは参加・不参加は大学の任意にするということでありまして。

この公表する情報の項目は、この後の資料にあります（資料7～9ページ）、一つ一つ紹介することはしません。基本的な考え方としては、学校教育法上公表が義務づけられた情報、それから外部評価の結果、さらに大学の様々な特色がわかる情報などを入れるということになっております。ご覧いただければわかりますが、例えば先ほどの神戸大学さんがデータベースで収集されていたような多様な情報を全てここに載せるというところは、まだ今の段階では想定しておりません。まずはできるだけ多くの大学にお入りいただけるようなものを考えておりまして、今はこういう情報からスタートしようということになっております。黄色の部分は大大学の判断で任意に追加できる情報ということでありまして。残りの白い部分が参加される大学には一通り入れていただきたいというものであります。

こういうことでありまして、大学ポートレートと I R の関係については（資料10ページ）、教育情報の公表が I R を進めていく上での対応ということがまず一つであり、それは、学内の情報収集体制が不十分な大学にあってはその点で一定の意義があるのではないかと考えております。参考として、国立大学に関する調査の中でも、半分以上の大学が、学内情報の収集が I R に関する課題として重視されているという例もございます。

I R 支援のための教育情報の活用のために、こういった形でポートレートを使っていくかということについて、実はまだ議論が始まったばかりでありまして、これからポートレート準備委員会で議論が進められると承知しております。

事実関係としてはここまでなんですけど、最後に一つだけ申し上げたいと思います。最初に申し上げたように、このポートレートというのは各大学様の一つ一つの努力を支援

するための位置付けであります。ポートレートができるから学内の情報公表が進む、というようなことではなく、むしろ、ここに来ていらっしゃるような皆さんにあっては、ポートレートで定められてることは当然やっけていて、むしろ我々のほうがどんどん情報を発信して、もっとポートレートを充実させるように引っ張っていくんだ、というような気概を持って、ポートレートを後押しするような形で、まず個別の大学における情報の公表、それからIRに取り組んでいただきたいと私は思っております。

以上です。

○松坂浩史 ただいま、大学ポートレートの検討状況について担当補佐から説明をもらいました。ポートレートについては一生懸命動いていますけれども、ポートレートということよりも、もうちょっとポートレートの先にあるものを大学改革として位置付けていきたい、そう思っています。

レジュメでは五番目になりますが、IRを定着する際の課題や展望ということをお聞きいただきました。IRというものの自身がまだ多様な認識となっているものであるし、文部科学省の中でもIRの共通認識がない中で、それをどうやって定着させていくのかという部分や、まずIRとは何かということをお聞きしたいと思っています。IRに関するモデルがないという話を先ほど小林先生がなさっていたと思うんですけども、そのモデルがないということに安住して、いろんな形があるんだから、IRというのはそれぞれで勝手にやっけてくださいということではなくて、やっぱり大学界の中にIRをするということが、やっけた方がいいというレベルなのか、あるいはやらなきゃいけないことなのかということも含めて考えていく必要があるのかなと思います。現状では、やっけた方がいいだろうけれども、必ずしもやらなくてもいいのではないかなというような認識ではないかなと思います。

大学教育改革を進める中で、教養教育・共通教育の重要性が言われています。学生を研究室に囲い込まないで、学部や学科として教育するシステムということをお聞きしていますが、先生方の実感としては、研究室やゼミの中で初めて学生は大学らしい学びに気づくと、そういう経験を自分は提供しているのだということがあります。学部の学生にとっては研究室やゼミが一番大事だという主張をかなりいろんな人から言われます。そういう強い意識があるのは十分に理解できるんですけども、大学生が学部や学科のカリキュラムとして、学位プログラムとして大学の中で適切に育っていくようなシステ

ムを、普通のいわゆる教室型の教育の中にもきちんと入れていっていただかないといけません。学生は、ほとんど単位を取るためだけといってもいい教室の授業と、数少ないゼミでの学びという状況にあることには非常に不満を持ってると認識しています。まずは、そういうところから把握していくのではないかなと思います。

各大学にとって必要な情報についての認識の共有というのは、大学界全体でIRということを認識するとともに、うちにとって必要な情報と必要じゃない情報を峻別していく必要があると思います。大学情報をとれば何でもとりたいたいと思ってしまうところですけども、とればとるだけ、やっぱり精度も悪くなってきますので、そういう意味からすると、各大学が、今とっている情報とこれからとるべき情報をきちんと認識していただく必要があるのかなと思います。

それからIR室の功罪というほどではないですが、やはりこの手の話はすぐ組織に結びついていくということがあります。IR室が必要なので改組をするというようなことがブームになってはいけないと思います。そういう意味では企画とか評価とか、そういうような組織を適切に使っているという神戸大学のお話とか、先ほどの京都光華女子大学のお話とかは大変参考になると思いました。つい大きな予算をかけて、集中的に資源を投下してIR室というのを作って、情報をいっぱい集めて、それをできた、できたと言って冊子をみんなに配って終わりになると、そういうことでないようにしなければならない。現時点でそんなにできてないんだったら、必要なところから少しずつ育てていくようなことをお願いしたいと思います。

それから大学ランキングなど、情報の二次利用をどう考えるかということは、課題になるのかもしれないと思います。やはり情報を収集して整理して公表すれば、すぐにそれが教育産業の中で使われていくということについて否定的な見解もあると承知しています。これを課題というふうに見るのかどうか。

なかなか言いにくいことではありますが、文部科学省の情報提供はどうしても正確性を追求しますので、エクセル表のようなものを使用することも多く、わかりにくいと言われることがあります。これらをわかりやすい形で、いろいろな情報をうまく組み合わせて国民の人たちに示していくということもまた教育産業に大きく期待されているのではないかと思います。二次利用に対してあまり躊躇せず、二次利用されるからデータを出さないということではない、そういう姿勢が必要なのではないかと思います。

学が直接出す情報よりも、場合によっては教育産業を通じて来る情報のほうが高校生には到達しやすいということを感じる場合があります。私自身、三重県教育委員会で高校生の進路指導も担当してたわけですが、大学の人たちから個別に来るデータは、どうしてもそれぞれの大学が言いたいことが書いてあり使いにくいといえれば使いにくいと。やはりそれらをうまい形で組み合わせて比較をして見せてくれるようなものには強い期待があると思います。大学の方からいただいたパンフレットは、進路指導室の前に積んであるような状態が結構ありますので、そういう意味からすると、それを適切に二次利用してもらおうということも大事かなと思います。

それから、ベンチマークのところでは常に問題になるんですが、やっぱり自分の情報は少なく出したい、それから人の情報はいっぱいもらいたいという、こういうジレンマの中で行ったり来たりしていると思っています。できるだけ多くの情報を共有するフォーマットの中でまとめていくということを国としてはまずポートレートの形で考えていくことが課題への解決ですし、そこからスタートだろうと思います。今のいろいろな情報の中ではどうやって選んだらいいのか、やっぱりでこぼこがどうしてもありますので、でこぼこがある情報だと整理がつかないし、伝統的な価値観に基づく評価に乗っかっている方が楽だし、エビデンスに基づいているかどうかはわからないですけども、何となくそのほうが楽になってしまうと、本当はいろんなデータをエビデンスベースで学生にきちんと整えるということができれば、そちらのほうが価値ある情報になるのかな、それを作っていきたいと思います。

こういうことを考えているのは、やっぱり努力をした大学にきちんと学生が集まるとい、そういう社会を作りたいというのが根底にあります。GPを通じていろいろな大学がいろんな取り組みをしているんですが、これだけやってきても結局、学生募集に結びついてないんじゃないかということも言われます。それは高校生にとって、高校の先生もそうなのかもしれませんが、高校にとってのランキングなり、価値観なり、受験校の設定と大学の努力というものをつながらない。つながらない原因には情報が断ち切れている、大学の実態については、大学に入ってから初めてわかることの方が多過ぎるんだろうと思います。それをきちんと将来の学生に訴えるということ、ポートレートを通じてやっていきたいと思います。

IRもこれからいろいろ進めていかなきゃいけないと思っていますが、少しシラバス

のことを考えてみたいと思います。シラバスも随分長いこと作らなきゃいけないということやってきましたが、実際、現在各大学で作られているシラバスを見てみると、これだけ長い時間が経っていて、シラバスというのはこういうものだというのが定着しているにもかかわらず、相変わらず経済学基礎1、経済学基礎2、経済学基礎3で、そのあとには経済学応用1が始まるというような、シラバスもまだまだ多いと思います。これだけ言われていても、なかなか変わらないという現状がありますし、評価についても総合的に判断、教科書についても授業の中で適切に指示しますとか、そういうことではシラバスは困ります。そんな現状もありますので、これを他山の石にしながら、IRを広げる方法を何らかの形で考えていく必要がある。例えば補助金を活用するというのもそういうことなのかなとは思いますが。

最後にAIRのような中間組織が果たせる役割についてどうかという御質問ですが、やっぱり社会が基盤にしていくような機能をそういうところに持ってもらいたいと思います。個別の大学の情報はその大学に興味を持っている人にしか届きませんので、そこに中間組織の意義があるんじゃないのかなと思います。

IRerというスタッフを養成するという話も先ほどありましたが、情報収集から分析をして、それを提供して活用するまでがIRerの機能なのかどうか、それはまさに大学職員の役割そのものだと思います。私も大学に2年間勤めましたけれども、やっぱり情報を知って活用して、大学経営につなげるというのが職員の役割だと思います。教員と経営の情報なしには大学職員の仕事というのは全然進まないもので、そういうことも適切に業務の中に位置付けてやるのが必要かなと思います。

ちょっと時間延長しましたが以上でございます。

○司会 どうもありがとうございました。

御質問、多々あろうかと思いますが、予定を多少オーバーしておりますので、第2部はこれにて終了させていただきたいと思います。阿部先生、松坂室長、秋山室長補佐、どうもありがとうございました。

それでは、5分ほど遅れておりますので、パネルディスカッションの再開は16時5分からにしたいと思います。また時間どおり、ぜひ会場にお戻りいただきたいと思います。

(休憩)

○司会 時間になりましたので、最後のセッションでありますパネルディスカッションに入りたいと思います。

パネルディスカッションに入る前に、本日、コメンテーターをお願いしております同志社大学の山田礼子先生並びにメイン州立大学オーガスタ校の本田先生から、それぞれIRについての所見をお伺いしたいと思います。では、山田先生、よろしく願いいたします。

【コメント：1「大学間連携によるIRの可能性と課題」講師：山田 礼子氏（同志社大学社会学研究科教授）】

○山田礼子 ただいま御紹介いただきました山田でございます。

本来、コメンテーターという立場でございましたら、今日御発表になった先生方の発表に対してのコメントということが普通ですが、今回は私の関係していることとお話ししていただいていたということでもございましたので、短い時間でのミニプレゼンテーションとして受けとめていただければと思います。非常に時間が限られておりますので、適宜はしよらせていただきます。文科省の方々がおられる中で、新たな高等教育政策の方向性について私がプレゼンするのはおかしいのかもしれませんが、私どもの行っているIRに関係しておりますので、簡単に述べさせていただきたいと思います。

御存じのように2012年の答申では、高等教育の質的転換が求められたわけでもありません（資料2ページ）。2013年のこれからの議論の中で認証評価の大きな転換ということがあるかと思えます。例えば第2サイクルの認証評価では、各認証評価機関は学習の成果や大学の自主的・自立的な質保証を重視した評価に発展させているとあります。その中で大事なものは、重要な転換点というのは学習成果の評価を重視すること、そうした自律的な質保証というのは内部質保証システムの評価というようになっていくであろうということでもございます。こちらは中教審の2012年の答申の中で書かれていることでもございます（資料3ページ）、こうした問題点を持ちながら、問題点を意識しながら日本の高等教育は質的転換をしていく必要があるということでもございます。そのときに例えば質を伴った質的転換、つまり質を伴った学習時間の実質的な増加や確保を視点とした好循環のためには、ここに挙げている五つのようなことが大切であるということが書かれておりました（資料4ページ）。

しかし、こうしたものを実践していくためには、いわゆる教学教育マネジメントをいかに機能させ、教育の質保証、あるいは教学ガバナンスの強化を実現するかということが不可欠になってまいります。そうしたときに、教育の質保証のために何をすべきかということで、ここで私どもが行っている取り組みについて関連していくことを御説明したいと思います。

大学 I R ですが（資料 5 ページ）、今日の皆さんの御発表の中でもありましたように、なかなか定義をすることが難しいということが言われております。しかしながら、まとめてみますと、大学運営や教育改革の効果を検証するために、大学内の様々な情報を収集して数値化・可視化し、評価指標として管理して、その分析結果を教育・研究、学生支援、大学経営等に活用する活動というようにまとめられるのではないかと思います。

その中で、先ほどの教育の質保証に目をむけると、I R を教育だけに特化して見た場合、私どもは教学 I R として定義付けております。つまり教学 I R は I R 活動を教育面に焦点化して、教育の質保証をしていくための支援ツール、先ほど出てきました教学ガバナンス、あるいは教育マネジメントのための支援ツールというように考えている次第です。そのときに教学 I R に必要なデータ作成、また活用できる人材が日本の中では圧倒的に不足しているという現状がございます。そこで後ほど紹介いたします私どもの大学 I R コンソーシアムでは、こうしたプリミティブな、最初の部分になると思いますけれども、エントリーレベルと私どもは呼んでおりますけれども、こうしたところでの I R の人材の育成を一つの柱にしております。

大学 I R コンソーシアムを 2012 年 9 月から発足いたしました（資料 6 ページ）。この前身は、いわゆる戦略的連携の補助金事業でございまして、相互評価に基づく学士課程教育質保証システムの創出、国公立 4 大学 I R ネットワークで 4 大学の連携が基盤になりました。これは昨年度の大学間連携、国公立 8 大学 I R ネットワークに引き継がれて拡大いたしました。同時に同じ年の 9 月に I R コンソーシアムを発足しております。今年度、8 月現在では 15 校が加盟してございまして、この 15 校の内訳は、6 校が国立大学法人、8 校が私立大学、1 校が公立大学法人という非常に多種多様というか、設置形態が異なっている大学が加盟しているということでもあります。

国公立 4 大学 I R ネットワークの活動と特徴は（資料 7 ページ）、今日、小林先生が最初の御発表の中で、学生調査を一つの I R の活動として位置付けておられましたけ

ども、私どももこれを一つの基礎的なツールとして、4大学で共通の標準化した学生調査を実施してまいりました。こうしたものを蓄積して分析する。次が大事ですけれども、これは間接評価であります。間接評価だけでは実際の教学IRにならないであろうということで、各大学内に散在している教務データとか、入学関連データ、そうした基本情報を収集管理して、情報を一元化するシステムを開発したわけでございます。そして間接データと直接データとをシステムの中で結びつけて、お互いの連携大学で教育効果を測定し、総合評価をするということで、自律的・自立性に基づく質保証、教学ガバナンスシステムを構築してきたということでございました。

これは8大学ネットワークになりますと（資料8ページ）、今度はここにアウトカム評価が入ってまいります。いわゆる卒業生調査を入れることで、大学教育の総合的な評価、職業的レリバンスの検証、あるいはグローバル化への対応ということで英語力の評価体制、そしてアウトカム評価の確立といったように、もう少し教学の評価の体制を充実するというようにしてまいりました。

先ほどのウェブ上で操作するシステムでございますが（資料9ページ）、こちらは真ん中にシステムがございます。会員である大学は標準化した学生調査を実施します。これをこのシステムの中に入れます。同時に学内にあります教務情報、あるいは学生情報、そうしたものを共通のフォーマットでこのシステムの中に入れ込みます。入れ込みまして、これを結びつける。結びつけたものを自動化して集計結果として出しますので、お互いが現状の数値化したものを可視化することによって相互比較ができることとなります。ただし、ここで問題なのは、先ほど松坂さんのプレゼンテーションにもございましたけれども、データを出したくないということがありまして、他の大学のデータは見たい、だけどうちのは出したくないという場合がございます。これが本当に一番のネックですが、それを避けるために自分のデータを公表しますと、公表した大学同士はそちらのデータも見れるというようにお互いが見える。しかし、そうした公開しないという選択をしたところは、全体の集計結果は見れるけれども、個別の大学の集計結果は見れないというようなことしております。この全体集計結果はホームページ上で公開しておりますので、学外の方もどなたでも見ることができます。集計結果ですが、これがいわゆる統計分析などをするのが結構大変だということで、ボタン一つでできるようなシステムを開発しましたので、これを使うことによって、非常に敷居の高かった統計分析

というものを簡素化するようにしたということでございます。

8大学IRネットワークと大学IRコンソーシアムの連携関係は複雑に受け止められますが（資料10ページ）、どのようなものなのかというと、IRコンソーシアムはそうしたネットワークシステムを運営して、そして学生調査を実施します。それを相互評価の機能や機会の提供をいたします。個別の大学の教育効果の測定などもシステムを通じて行います。IRネットワークでは、これを利用して教学評価体制を充実させる、アウトカム評価を確立させる、英語力の評価体制、あるいは大学教育の職業的レリバンスの検証をするといったようなことで、深い連携関係で動いているということでございます。

ではこうした大学間連携による教学IRの意味は何かというと（資料11ページ）、先ほど冒頭で申し上げたような教育のガバナンス、あるいはマネジメントの不在ということがありますので、これを支援するということでもあります。つまり1大学の中ではできにくいこと、大学を動かすための外部からの仕掛け、支援や評価の構築になっているということ、また大学によってガバナンスは非常に多様でございます。そこで大学の個別性を考慮しながら標準性を活用することで大学間連携教学IRを構築していくということになるかと思えます。キーワードは自律的、自立性の高い取り組みという大学の文化に合ったところではないのかということでございます。

では、これにより何が連携体制の意義であるかということ（資料12ページ）、まずエビデンスベースに基づく現状評価文化ということが浸透していくということ。つまり、1大学の中だけでは難しい障壁を大学間で可視化された情報を共有して相互評価をすることで問題を認識、協力しながら教育の改善へと結びつけるということでもあります。そういう意味では中間支援組織としての機能及び役割があることで、設置形態を超えての共同体制であります。これは小林先生のプレゼンテーションで、アメリカなどでいろいろデータシェアシステムやコンソーシアムがあると御発表されておりました。しかし、ほとんどは同じような設置形態であります。例えば土地付与大学であるランドグラント大学であるとか、私立大学であるとか、そういうところなんです、私どもは設置形態を超えた形なので、ある意味ではこのコンソーシアムは世界で初めての設置形態を超えた形の活動ということも言えるかと思えます。

現在、新たな展開ができるようになりつつあります（資料13ページ）。データが5年

間集積されてきておりますので、それらを基に議論ができる題材がそろそろ。コンソーシアムに加盟される大学さんが一番聞きたがるのは、実際に教育改善に生きた事例を早く欲しいということです。それはなかなかデータがないときはできなかつたんですけれども、8大学プロジェクトとの英語教育部会が発足しましたので、そこから大学教育の還元へとつなげるステップがようやくできました。大学が増加することで教育改善事例の把握と蓄積ができますし、それらを集めてGP、この場合はグッド・プラクティスですが、話し合う緩やかな教学改善コミュニティ、お互いにそういうところで話し合うという、そして問題解決をしていくというようなコミュニティがようやくできるようになったということでございます。

ただ、そうはいつでも課題はいっぱいございます（資料14ページ）。実は先ほど設置形態が違う世界でも初めての活動と申し上げましたが、これは逆に課題でもあるわけです。大学固有の組織文化や組織形態が違うということは大きな課題でございます。なぜかという、会計や監査基準が違ってくる、これをどうクリアするかということも大きな問題でありますし、意思決定の方法も異なっています。ですから、この中でコンソーシアムを運営していくことの難しさもありますし、もう一つは法人格を現在持っていないので、任意団体としての限界があります。例えば先ほどのシステム、これは大きな財産です。補助金をいただきながら作り上げてきたものですが、こうした任意団体の中でそれを持つということの限界性、そしてそれを改修とかしてくれる民間の企業が、任意団体とはなかなかコントラクトができないという問題もございました。それから、財産をどう共有するかといったこと、あるいはこのシステム自体は知的財産権を伴っていますが、それをどう共有するかといった問題もございます。それでは法人格をすぐ持つてばいいじゃないかという疑問を持たれる方もおられるかもしれませんが、法人格を持つことの大変さというのは、時間もかかるし、書類作成だけでなく、それを維持していく難しさがございます。そういう中で中間支援組織を支援するための法的基盤、ある意味では、アメリカなどではこういう中間支援組織をサポートする財団がいっぱいあります。日本にはこのような存在がないので、これが維持していくための難しさがあるということでございます。

まだまだ課題はございますけれども、やはりこうした新たな一つの仕組みを作っていく限り、お互いがいろんな問題を抱えておりますので、1大学ではできないことを連携

することで乗り切っていく必要があるのではないかと思っている次第であります。

済みません、ちょっと時間超過いたしました。

○司会 山田礼子先生、どうもありがとうございます。

それでは引き続きまして、メイン州立大学オーガスタ校の本田寛輔先生からミニプレゼンをお願いしたいと思います。よろしくをお願いします。

【コメント：2「10分でIRを語ろう！」講師：本田 寛輔氏（メイン州立オーガスタ校 Institutional Research & Planning Analyst）】

○本田寛輔 最後の順番です。長いところ大変でしょうけど。

アメリカから参りました本田と申します。向こうに移り、もう7年か8年になります。まずは高等教育政策の博士課程に進学しました。実は、日本で桜美林の修士に在籍していた頃から、IRの存在は知っていて多少は勉強していました。この分野でキャリアを築こうとし、ニューヨーク州立大学のエンパイア・ステート・カレッジで学習成果の診断の専門員として3年半務め、この4月にメイン州立大学へ転職しました。今日の話なんですが、「10分でIRを語ろう！」ということで、何かうさん臭いタイトルでありますけど始めさせていただきます。

本日の発表ですが、私のスライドには話の展開に合わせて沢山のアニメーションが盛り込んであるので、画面に集中していただくと助かります。恐らく、配布された印刷物の資料をご覧いただいても、アニメーションの展開が読み取れないので、かえって分かり難いと思います。

簡単に私の感想から始めてみましょう。IR、ローマ字二文字で皆さんのやりたいことの想いを託してる。だからこそ定義も定まらなくて話もかみ合わないんじゃないのかなと感じています。これって昔あったことなんですよね。寺崎昌男先生がFDというのを言い出し始めたころに、フロッピーディスクですかと茶化された、誤解があったわけです（資料2ページ）。表の上を見てみると、そのローマ字二文字には「教授の先生方、教育をしっかりとってください」という思いがあったんですね。その思いを実現、具現化していくために、実践例として授業評価や授業法改善、カリキュラム開発などが出てきたんだと思います。その実践年数としてはほぼ20年ぐらい経ったのでしょうか。

次に表の下の部分のIRですが、インベスター・リレーションズなんですかと誤解を

受けちゃう。でも、思いとしては何があるのか。「執行部と教授会、データを見てしっかり経営管理してください」という感じではないですか？そのためには学生調査が必要ですし、データベースも作らないとな、競合校とデータを比較しましょう、認証評価の対応も、といろいろあるかと思います。ただ、まだ実践年数としては、長いところで10年、短いところでは数年というふうに、小林先生のお話にもありましたが、端緒についたばかりなので、まだ共通認識を持つことの土壌づくりを今、ここでやっているのかなと感じました。IRの実践例と実践年数が増えれば、概念的な定義から脱却して、具体例で何が出来て、何が出来ていないかの議論ができるようになると思います。

IRって何ですか（資料3ページ）、一般的な定義はもう既に前の発表者の方からいただいているので、特に改めて繰り返すことはないと思うのですが、アメリカからやってきたというだけで、凄いことをやってるように思われちゃうんですね（苦笑）。計画立案、政策形成なんて、随分と仰々しいことをやっているように映るのですが、皆さんの関心というのは、それらが米国の大学でどの程度、実現できているのかだと思うんですよ。

私なりの回答は、IDEの論考にも書きましたが、大学の類型だとか部署の位置付け、人材の専門性で変わってきます。そんなの回答になってないよと言われちゃうんですけど、ではどういう回答したらいいかというと、大規模大学よりは小規模大学のほうが、阿部先生の御発表にもありましたけど、やっぱりせっぱ詰まってないとデータ分析しても改善につながらない。逆に大きい大学は、教員の研究者の質、学生の質と言うとちょっと語弊があるかもしれないですけど、そういう部分で既に完成されたところがあるので…。特にこれ以上、改善が必要なのかということになって、説明責任としてはきれいなデータを挙げてきますけど、本当に改善してるのかというと、そういう話は実は余り聞けない場合が多いです。あとは、米国の大規模や有名大学はお金を掛けてプロジェクトを立ち上げて改善することができますが、局地的な成功例に過ぎない場合があります。小規模や資金の乏しい大学はそれが出来ないので、教職員が喧々譁々でやって、地道な努力で改善している場合が多いですね。

さて、データの活用ということを皆さんよく仰るのですが（資料4ページ）、これも議論が噛み合い難いトピックの一つだと思うんです。何なのかというと、浅野さんの発表にもありましたけど、収集から分析、共有、流れはあるんですよ。ただ、活用って何

なんですか？どなたか活用ってこういうことですよって具体的に御説明することができる方いらっしゃいますか？片仮名で恐縮ですが、プログラム・エバリュエーション分野の教科書を読んでも、データの活用って大体二種類、大きく分けられるのです。一つは現状把握です。例えばある先生が「うちの学生、ひきこもりで退学しちゃうよ」というぼやっとした認識を持っていたとします。そのぼやっとした認識が、では一体何%の学生が2年次に進学するときに退学してるのという話ですよ。IRの人が「3%でしたよ」と言って、「ああ、そうか、3%か」という現状把握をします。

データの活用というのは、もう一つは判断材料にもなる。3%の退学率って高いでしょうか、低いでしょうか？よくわからないから、小林先生のお話にもありましたが競合校と比較してみようと。では、うちの経済学部は3%の新入生が2年生になれないで退学していくから、どこどこ大学の経済学部はどんなのかなと調べてみる。その結果、「やっぱり3%は多くないよ、他所と比べても普通だから改善するのやめた」と改善の優先順位を下げるのが起こり得ますね。それとは逆に、「やばい、3%は他所より多いよ、じゃあ何かしようぜ」と言って初年次教育だとかを充実させるというような展開もできるわけです。

なので、データの活用とは、大きく分けて状況把握か判断材料です。両者の間を行ったり来たりするのがインスティテューショナル・リサーチの醍醐味だと思うんですよ。だから仕事をやってて楽しいと思うんです。数字があつて、政治があつて、間違いなく数字は政治に影響を及ぼします。でも、政治も同時に数字に対して何らかの影響力を及ぼすわけです。「このデータ出しちゃうと協議会でもめるから、ここのデータ削ってくれ」というようなことも、無きにしもあらずです。

ここからのスライドは、どちらかというと言質保証制度の話になってしまうかもしれません（資料5ページ）。評価と改善の関係を読み解くことで、アメリカでどういうふうに関係がIRが発展してきたのかが見えてきます。これをご説明することで、日本にもどういった発展経路があるのかというのが見えてくればと思ってスライドを作ってみました。IRがもともと始まったのが、IPEDSという連邦政府への期間情報の提出で、ざっくり言えば日本の学校基本調査みたいなものです。あとは皆さん、どの大学も作ってらっしゃるでしょうけど、大学年報、英語でファクト・ブックですが、作成していた。認証評価というのはアメリカでいうAccreditationということで、対外的な説明責任のため

に行っていたのが伝統的な形でした。これが90年代に入り、適格認定団体が学内でもっと説明責任の力をつけろと要望し始めます。

次に、90年代後半以降の話になると思うんですが（資料6ページ）、この適格認定団体が説明責任だけでなく、もっと改善に力を入れろと重点を変えてきました。それと同じく学習成果の診断と事業計画もしっかりやりなさいと。事業計画はお題目を掲げてただけじゃなくて、お題目を掲げた後に、きちんとそれをどれだけ進捗しているのかというものの数値データを示して、それで予算配分にまでつなげなさいとまで言い出す適格認定団体が出てきました。なぜ、右側の学習成果と事業計画の色が変に青と赤がまじっているのかということ、日本語で言うように、大学の規模だとか性格によって温度差があります。それを青とオレンジの色で表現しようと思いました。正直、州立大学のほうが説明責任の要望が強いのでガシガシやらされるころはあって、逆に私学はもう少しのんびりしてられる状況があります。

では、適格認定を例に（資料7ページ）、IRのデータ活用や学内の改善というのが、どういう流れで進んでいるのかをお示ししてみたいと思います。適格認定というのは説明責任と改善の両取りをしようという、ちょっと欲張りな制度です。それが実現できるのか、制度設計の問題も欧米では指摘されています。それは今回の発表ではさて置き、まず始めは（第3象限）、大学からみれば、外から説明責任をしっかりやれと言われた。まあ、受け身なわけです。そして（第4象限）、大学は「それなら学内でもしっかりやらなきゃな」と思って、執行部と学部の間で説明責任の風土が芽生えてきます。ただ（第1象限）、説明責任のためだけに業務をやっていると、仕事に疲れるんです。日本でも評価疲れってありますけど、アメリカもそうで、法令遵守だけのための作業に先生方も嫌気が差してきます。それが何年も続くと絶えられなくなり、自分たちが改善につなげられるようなデータ収集だったり活動をしたというふうに、自然と意識が変わってくるわけです。最後に（第2象限）、あくまで理想ですが、大学が内部で改善した活動を自発的に外に発信し始めたらいいいと思っています。

今回のスライドでは技術的な内容を全く持ってきていません（資料8ページ）。では私は何やってるのかという話を簡単にまとめてみました。一般的に言えることは、学内の管理職、教員、職員から何を問題と捉えてるのか、まず認識や意見を聞くわけです。話を聞いていく中で、重要度が高くてかつ意見が拡散している問題を選び出す。自分の

部署に帰ってみて、この部署にはどんなデータがあるのかなと探してみます。このデータとこのデータはあったから、じゃあこの案件に関する学内の重要人物は誰かな、必ずしも学長、副学長、学部長とは限りません。委員会なんかで非公式に力を持つてる先生ってどの大学にもいらっしゃいますよね。そういう方へのアプローチもどういうふうにしたら良いのかを割り出していきます。そういった方々と個別に情報提供だったり、情報交換の話をしに行って、相手の感触をつかんでデータ分析の提供の仕方について助言なんかをもらいます。例えば、この案件は以前揉めたから、今持ち出すのはやめろとか教えてくれる先生も出てくるわけです。そんなことをやってるうちに、誰かが学内の正式な意思決定の遡上にのせるようにと応援してくれるような流れが何となく出てきます。ここまで来ると改善にかなり近づいていると思います。

これで私の発表は終わりですね。10分かかんなかったと思うんですが、御清聴どうもありがとうございました。

○司会 本田先生、どうもありがとうございました。

それでは、これからパネルディスカッションに入りますので、御報告者の方は御登壇ください。これからの進行は九州大学基幹教育院の小湊先生にお任せしたいと思います。どうぞよろしくお願いします。

【パネルディスカッション】

○小湊卓夫 それでは引き続きまして、これからパネルディスカッションのセッションに入っていきたいと思います。全体のモデレーターを務めます九州大学の小湊と申します。よろしく願いいたします。

とはいいつつも、時間がもう余りない状況なんですけれども、とりあえずこれまで御報告いただいた内容をさっともう一度、振り返ってみたいと思います。といいますのも、神戸大学さん主催でこのシンポジウムを開催するに当たって、どういう人選で、どういう構成でシンポジウムを行うのかという話は当然持ったわけですけれども、こちらの狙いとしてはこういう考え方が当初ありました。まず大きなマクロレベルのところ、国がIRに対してどのような方向性なり考えを持っているのか、いないのかということです。そういうことを伺いながら、では私たちの立場としてはIRというのは、いろんな意味がありますけれども、大学において今後どうしても必要な機能としてあるんだろう

ということを前提に、その推進を図っていくこととなります。その時日本ではよく海外の例が紹介されるんですけども、具体的にどういうふうに展開していけばいいのか。そのためにまず日本の大学の特性等々を踏まえながら、どういうところが課題なのかということ、そういったところを今回で言えば小林先生にお話をお願いした。それを踏まえた上で、具体的な実践例ということで、国立大学の例として浅野さんから神戸大学の事例を、そして私立大学の事例として、京都光華女子大学の阿部先生をお願いしました。そこでマクロレベルからミクロレベルの間でかなりギャップがある、意識の上でも実践の上でもギャップがあるだろうということで、そこを何らかの形で明らかにしながら皆さん方と議論していきたいと思っていたわけです。

そういうふうにして見ますと、当然、国や大きな大学間の連携も含めてそうなんだろうと思いますけれども、そこで活動されている中身や方向性と、個々の大学で扱ってる分析、またはそれが活用されている事例というのはやはり少し違ってるんだろうと、個人的には感じていました。ただ、その中で、話としてちょっと気をつけていかなきゃいけないだろうと個人的に思っていたのは、小林先生と浅野先生がかなり強くそこに関係するのかなと思ってはいるんですが、情報の収集、分析、計画を策定してそれを実行していく、ある意味、こういうプロセスを描くということは、IRは将来的には意思決定を何らかの形で支援していく、またはそこを促進していくための機能として位置付けているということが前提としてあるだろうと思うわけです。小林先生の話でもベンチマーキングの話や、戦略的計画の支援とか出てきましたけれども、まさにそういう領域の話だと思うわけです。ただ、それはどこの大学でもできるものではなく、あくまでも望ましい姿、または今後のあるべき姿として展望されている、まだそういうレベルに近い話なのではないか、そこは注意が必要だろうと思っていたわけです。

ただ、ここにお集まりの皆様方におかれましては、いろいろ気になってる部分があると思います。IRを個々の大学で実践していく、形にしていく上で何から始めればいいのか、誰がやるのか、一番そういうプリミティブな疑問というのがやはり皆さんの中にあるだろうと思います。そういったものに関してはコメンテーターという形で、山田先生や本田さんから少し情報提供いただいたところでした。そこで、まず皆さん、フロアのほうから言葉の説明、そういったレベルのものでも構いませんが、何か御質問があれば、まずそれをお受けした上でディスカッションを進めていきたいと考えておりますが

いかがでしょうか。

○質問者1 立命館大学の藤原と申します。お話をありがとうございました。

主に神戸大学の浅野先生と、あと本田先生にかかわるような話になるかと思うんですが、浅野先生の神戸大学の取り組みで、情報・評価室を設置されたときに設置名称として、英文でOffice of IR and Assessmentと併記をされたということで御紹介があったと思いますので、アセスメントに関してはルーブリックを作成されているとか、あるいは多層的なアンケートを実施されたというような、そういう御紹介があったと思いますが、IRとアセスメントの関係性が十分に理解できず、アセスメントという言葉の使い方が、今日御報告された発表者の方も何回かそういった表現でハンドアウトを拝見すると載せられていたんですけども。そのあたりの関係性と、あと組織として一つにくくったときに、取り組みとしてどう進めておられるのか、事例としてどのような状況になっているのかというのが気になりましたので御質問をさせていただきたいと思います。よろしくお願いします。

○小湊卓夫 まずは、浅野さんから、どうぞ。

○浅野 茂 御質問ありがとうございます。室の名称の趣旨は多分、川嶋先生に聞いていただくのが一番いいとは思いますが、私が少なくとも実務レベルで携わっておりますと、当時は恐らくそういう設計があったんだと推察します。ポイントは大学内でいろんな情報を収集して、アセスメントも含めてですけども分析をするという体制を構築していこうというのが当初の予定だったと思います。しかしながら、実際初めて見るとやはり情報収集にかかわるインフラを整備するというのが相当労力を要するというので、そちらのほうに少し重点を置いていって、アセスメントが少し弱くなっていったというのが実情としてあります。ただ、一方でその後、情報収集できるインフラが少しずつ整い始めたので、今度は評価にウエートを移していきました。評価にウエートを移していくと、御存じのように認証評価等で様々なアセスメントも含めてですけども、学生評価というようなものが求められてくるような流れの中で、今度は単体で動かすのはなかなか難しいところもあったので、大学教育推進機構というところと連携、タイアップをしていくことになりました。評価を担当する外部評価の窓口としていろんなお願いをしつつ、実際は現場で議論をしていただいて、特に教育にかかわる部分ですので、そのあたりを少しずつ展開していているという実情です。概念的にIRとアセスメントは別物とさ

れることが多いのですが、実際の現場においては、不可分のところがあるように思えます。

ルーブリックに関しましては、私の説明が不十分でしたが、あれは一般的に言われるように授業の評価をすとか、学生さんの能力を測定するという枠組みではなく、学内の教育の状況がどのような状態にあるのかを組織レベルで評価するためのルーブリックです。というのは、先ほどお話ししましたように、いろんな基準を置いていますが、基準だとどうしてもマル・バツになってしまって、できているかできていないかということになってしまいます。そのため、できているんだったらどのレベルにあるのか、できていないんだったらどのレベルにあるのかが把握できず、ルーブリックのように段階判定をできるようにすることによって、より状況を俯瞰できると考えております。

先ほどお話ししましたIRとアセスメントの捉え方ですが、実は小湊先生ともいつも議論をさせていただいていますが、少なくとも私たちの議論の中で出てくるのは、IRというのは非常に上の大きな議論の中で、アセスメントはその一部だというふうに位置付けています。IRというのは戦略計画にもかかわる部分も出てきますので、大学マネジメントにかかわりますが、アセスメントはどちらかというと、本日、山田先生からお話しいただいたような学生調査とかをベースにして教育改善に特化していく、そのための位置付けかなと捉えています。お答えになってますでしょうか。

○小湊卓夫 本田さんに対する質問はよろしいでしょうか。

○質問者1 ありがとうございます。

○小湊卓夫 よろしいですか。

今回の報告でもそうですが、とにかく横文字がいっぱい使われていて、言葉としてなかなか実感が湧かないものがいっぱいあるんだろうとも思っていますが、余り時間ありませんので、本当は山田先生にお答えいただきたいと一瞬思っただけですけども、ちょっと飛ばしたいと思います。

ほかにフロアのほうから何か質問ございますか。

○質問者2 済みません、秋田大学評価センターの辻といいます。

私は評価センターという組織におりまして、とはいえ、うちの大学ではまだIRというのは始めていないとか、学内ニーズというのもそれほどないような状況なんですけども、今後、もしIRを展開していく上でどのように、あるいは誰がやっていくのが

いいかなと思いつながら聞いておったんですけども、一つ気になったのが、先ほど冒頭で言われた、誰がIRを進めるかという点ですけども、確かにIRという概念は、新しい概念ですし、まだそういう意味では定義だけがかた苦しくて、実態はこれからということなんですけども、ただ、方法論だけ見れば、例えば今日お話がありました京都光華女子大学の先生がやられてる調査なんかも大変興味深いものであるんですが、基本的には心理統計の基本的なことを理解していれば、ある程度、できる調査かなと思うんです。冷静に考えると、IR、インスティテューショナル・リサーチと言うんですが、インスティテューションって世の中にたくさんあって、そういう意味じゃ社会組織、あるいは社会集団の調査というのは昔から山ほど行われてきたわけです。その中に評価の時代になって、大学、あるいは大学の活動もその調査の対象の一つになってきたと捉えるのが自然なのかなと。つまり社会調査の基礎を知っていれば、ある程度、調査そのものはできるのかなと思いつながら聞いていました。

そういう意味では、大学というのは研究者の集団ですので、学内で例えば大学について問題意識を持っている先生、あるいはそれぞれ関心がある先生を集めて、学長経費なんかで一定の予算を確保してもらって、学内の競争的資金のような形でそういう大学内の調査をいろいろやってもらおうと、つまり研究課題を提示してもらって、そこにお金をつけてやっていただくと。一定の年度末などにその成果発表会などを設けて、それを学内の執行部なんかも含めた全員で聞くという機会を作るというように、もう少しそういう研究者の英知を集結していく。評価室なり評価センターというのはそれをコーディネーターというか、マネジメントしていくというような姿が一つあるかなと思いつましたし、そうすることで一般の学部の先生方もこのIRというものに、当事者意識を持って参加してもらえるようになるんじゃないかと思つたんですけども、そういったIRの、一つには誰がやるか、あるいは進め方について、今日お話を聞きながら思つたんですけども、何か御意見、コメントとかいただければなと思つます。

○小湊卓夫 学内でIRを一つの形に進めていくための手段や方法についてということですね。その中で特に教員をどういうふうにもまく巻き込んでいくのかというのが、もう一つの考え方としてあるんじゃないかということだったんですけども、この辺はやっぱり実際に活動されている方々を中心に伺つていこうかと思つます。まずは阿部先生、いかがでしょうか。

○阿部一晴 ありがとうございます。多分、御提案の趣旨というのは非常に理想的というか、本当にあるべき姿なのかなと思うのですが、そういう形でもし進められる土壌というか、文化を大学にお持ちであれば、是非、そのように進められたらいいのではないかなと思うのですが、ちょっと現実的ではないという言い方をすると余りよろしくないかもしれませんが、なかなか現実には厳しいというか。形、材料が全部そろっている。先ほどお伺いしてなるほどなと思いましたが、調査をするための手法もあるし、分析する先生もいるし、対象となるデータもあるし、全部そろっているのだけれど、材料が全部そろっていると、じゃあ料理ができるのかということ、ちょっと違っているような感じがあって、余りちゃんとした答えは持っていないのですが、理想どおりには進まないというか、そんな感じがしますね。

○小湊卓夫 そのためには何かワークッションか、何かもう一つの手だてが必要だというような考え方ですね。

○阿部一晴 そうですね。だから、ちょっときれいごとだけでは済まない何かがあるのかなど。

○小湊卓夫 では浅野さん、お願いします。

○浅野 茂 済みません、1点補足させていただきますと、確かに統計的な知識があれば、ある程度、分析はできるんじゃないかということについては、間違いはないというか、私も異論はございません。一方、アメリカでもそうですけども、実はIRって研究としてすごく成立しにくいんです。というのは、学内のデータを使って学内の議論では使えませんが、それを論文とか学外に公開できるかということ、またそれは別問題になります。ですので、そこに巻き込んだ先生方の研究のモチベーションを上げれるかということ、多分上げれないと思います。要は単なる学内業務で終わってしまうという難しさがあると思います。学内の業務と研究を両方進められるという状況があれば一番美しいんだと思いますが、現実問題としては、お話ししましたような形で、IRが進んでるアメリカでも多分、そういった制約はあります。間違っていればご指摘いただければと思いますが、なかなか学内のデータを使って研究として成立するというのは難しいかなと思いますので、その観点だけで捉えると、学内の業務として定着させるのは難しいというのは、多分、今、阿部先生のお話かなとお伺いしました。

以上です。

○小湊卓夫 山田先生あたり、その辺はいかがですか。これまで山田先生の話をお伺いで、結構そういうコメントが多かったような気がします。

○山田礼子 先ほどいただいたコメントというのは理想的だろうと思います。私が自分の大学の学習支援教育開発センターの中で、学内としてのそういうIRの部分に一番責任者として大学の中で気を配ってきたことは何かというと、いかにそういうデータを外に出さないようにしているかという、倫理の問題でした。ですから、ある意味、たくさんデータを扱えますから、それを研究業績として使うことはできるかもしれませんが、やはり先ほどあったように、私どものIRコンソーシアムでも、他の大学のデータは見たいけれど、自分のところは出したくないというのにつながってくるかもしれないのですが、やはりデータというのは外に出すべきものと出さないものというものがありますですから、それを理解していないと、このIRというのは成り立たない。

もう一つは、IRの結果を学内のFDとかに使って教育改善に生かしていくというモチベーションをどう持つかという話です。やはり研究者は必ず研究的な要素を持って、こういうことを解明したいと思うけれども、教育改善まで生かそうとはなかなか思いにくいところがあります。ですから、それをどう作っていくかということ、永続的につながるような組織として作っていかねばなりませんし、そうすると情報の倫理性というのが大事になってきますので、このあたりは研究者だけではなく、私の持論ではやはり大学の中のことをよく知り、そしてそういうデータを教育改善に生かすためのプロセスを作っていける職員の方がかなり携わってくれないと難しいと思っています。

○小湊卓夫 ちょっと今、スタッフィングの話まで及びましたけども、この辺になると、本田さん、ちょっと最後にコメントを求めたいと思ってるんですけど、小林先生、何かご意見がありますか。

○小林雅之 お二人の先生が言われたとおりで、実際、大学の中でやろうとするということとは非常に難しいんです。例えば、私たちのところで学生生活実態調査というのをやっています、これはもう60年もやっているわけですけど、実はかなり形骸化してまして、今、山田先生が言われたように、永続的にやろうとすると、ちゃんとした組織を作らないといけないのだけれど、委員会方式でぐるぐる回しているの、前の年にやったことをやればいいんだという発想になってしまうのです。それではいけないということで、うちのセンターが入っているいろいろやろうとしているんですけど、なかなか進まない

という状況です。ただ、一つだけ成功したのは、社会科学研究所にデータアーカイブというのがあって、そこでデータを入れましたので、誰でも使えるようなデータにしたのです。ただ、それは要は消極的なわけで、積極的にそれを何かに生かそうとか、そういうふうにはできていない。それについては他の大学の先生からも随分いろいろな批判も受けているわけです。ですから、余り後ろ向きなことは言いたくないのですけれど、それほど簡単ではない、調査ができる人が集まればできるかという、そういう問題ではやはりないんです。

○小湊卓夫 では海外から見た感じでは、本田さんあたりはどういった感想をお持ちでしょうか。

○本田寛輔 いただいた御提案はすごいおもしろいと思うんです。私は日本でちょっと事務職をしていました。事務職って部署移動があるじゃないですか。日本型のIRって何だって議論していったときに、やっぱりそこはアメリカと完全に違うところで、みんな部署が回っていくんだから、データを使える人がいろんな部署に異動して、そのデータを使って業務を改善するというマインドを持った人が増えればいい。多分、これが日本での理想論だと思うんです。その理想論にのっかっていくとおもしろい試みだと思うので、私も阿部先生がおっしゃったように、もし秋田でそういう学内組織や風土や醸成ができてるのであれば、ぜひ試していただきたい事例だとは思いますが。

アメリカでやってる実務者としての反論を一つ申し上げると、多分、学内の人では、恐らくまず学内政治が出てきますよね。A学部、B学部、C学部でデータ分析しても、自分の良いとこだけグラフとチャートを作って持ってくるでしょうから、そこら辺の交通整理を評価室でどれだけできるのかですね。例えば、委員会で議題を設定する際に、何か関連する表を組み込んでみませんか、データを見て議論しましょうという機運をちょっとずつ高めていくとか。もし学内の運動として進めていくのであれば、評価室でテーマを定めて、例えば本年度の目標に沿ったようなテーマでデータを集めてみませんかというふうに絞ってあげると良いかもしれません。何もないところで突然、データを皆さんで集めて分析しましょうとなると、交通整理ができてないから学内政治だけが巻き起こるような危惧はしています。

○小湊卓夫 そのヴォルクワインがいうところのデータオーソリティとしてのIRというのはそういうところにかかわる話だろうと、私もちょっと感じていました。それぞれの

部局がそれぞれの立場でデータを出してくると、不都合なデータは当然もちろん出てこない。大学が公式なデータとして出すためには、そういうのに利害中立的なIRオフィスみたいところが出すのが大学としてのデータだという話を伺ったこともあります。

○質問者2 どうもありがとうございました。いろいろ弊害があるということはわかったんですけども、どの大学もそうだと思うんですけども、評価室、評価センターって専任教員が少ないので、なかなかいざ始めるということになると、神戸大もさっきの説明で先生お一人ということだったんですけども、人的資源というところが難しいかなと思ったので、そういうところをどういうふうに工夫していけばいいのかなという問題意識を持っていたので質問させていただきました。

僕も職場の調査研究なんかをやってきたんですけども、どの組織でも初めは情報の倫理の問題とか、データ収集の難しさ、あるいはその中での人間関係も含めたそういう集団的な力学というものがあると思うので、そういった点も含めて、今後考えていきたいなと思います。

○小湊卓夫 そうしますと、データの話が出てきたんですけども、取り扱い方も含めて、先ほど文科省の、松坂室長からだったと思いますけれども、それぞれの立場から各大学に対してデータ提供の要求をいろんな形で、手を変え品を変えやっていく必要があるようなことをおっしゃっておられたと思います。一番近い具体的な形としては大学ポータルというのものもあるわけですけども、一般的にこういうのはIRの業務と普通は受け取る方も多いんだろうという中で、今、お話が出てきたような学内でのそういうデータ収集上の様々な困難、または活用上の困難ということを踏まえた上で、どのようにお感じなのかというのをコメントいただきたいと思います。

○松坂浩史 さきほど教員の方の話がありましたけども、教員の方々というのは研究者であると同時に、この件に関しては当事者となるので、回答にも少し冷静である部分と、よく見せたいという部分が出てくると思います。それとデータということからすれば、データが持つ社会的インパクトというのが、またこのIRの問題であるのかなと思っています。例えば教育に関して熱心に思うとか、熱心に思わないとか、学生が不満であるとか、そういうデータはデータとしては非常におもしろいですが、非常に不満が多い大学であるということのデータを公表できるかどうかということも課題だと思います。そうすると、何かデータをとったときに、最初にとったと同時に公表するということが前提

ではなくて、先ほど山田先生の話がありましたように、まずはとってみると、まず学内でそれを受けとめてみるというプロセスをしないと社会にもなかなか出せないのかな、そういうところがまさに課題になるかなと思いました。

○小湊卓夫 ありがとうございます。

本当はもう少しこちらも論点を整理してたんですが、時間が予定をちょっと過ぎてしまいました。皆さんからもまだいろいろと御質問がおりかもしれません。この後、情報交換会がありますので、参加される方はそちらでお願いしたいと思います。

あと、今回、このシンポジウムのパネルディスカッションで扱ったテーマですけども、明日の大学評価担当者集会の第1分科会と第4分科会では、まさにそこに切り込むような議論、ディスカッションをする予定でいますので、ご参加の方はまたそういうことを思い返しながらかかわっていただければと思っております。

最後になりますけれども、総括をお願いしたいと思います。

【総括】

○司会 僭越ながら司会進行役の最後の宿題として、本日の総括をすることになっております。余り言葉では説明しません。

最初のスライドは、皆さんもご存知の鳴門の渦潮でございますが、大学は大きな環境変化の中で、まさにこういう渦潮の中に巻き込まれてしまいそうになっています。最近しばしば予測困難な時代ということが言われておりますが、そういう状況の中で大学のIRがどういう役割を果たしているのか、果たすべきなのかということです。

このスライドは、チョウチンアンコウです。こういう深海の暗闇の中で、チョウチンアンコウはその提灯の明かりを頼りに活動しているのですが、その提灯のように予測困難な社会の中で大学が行くべき道筋を照らし出してくれるのがIRなのではないかなと思います。

特に国立大学に言えることですが、法人化の前は（タクシーの）運転席に、文部科学省の方がお座りになって、国立大学は後ろの座席に座って、あっちへ連れて行って、こういう建物が欲しい、こういう学部を作りたいと言って相談すれば、よしよしということで、文部科学省の方にいろいろ手厚いケアをしていただいたわけです。ところが法人化後は、自分で運転していかなければいけない。お客様席から、自ら運転席に座って、

先ほど神戸大学のところでもございましたけれども、ミッションとかビジョン、ゴールに向けて自ら運転することが法人化で必要になってきたのです。したがって、こういう真っすぐで、平たんな道ばかりならいいのですけれども、でこぼこ道もあれば曲がりくねった道もあり、昨日の東京のように急にどしゃ降りになる場合もあります。そういうときに自らきちんとデータを参考にしながら運転する必要が出てきました。IR関係者の方はダッシュボードという言葉が最近よく聞くとおもいますが、ダッシュボードを見ながら様々なデータや情報を確認し、ミッション、ビジョン、ゴールを目指して自ら運転していく必要があるということでもあります。

最後ですけれども、このアンコウのちょうちんの役割を果たしてくれるのがIRではないかという私の勝手なるまとめでございます。

本日はたくさんの方に参加いただきまして、誠にありがとうございます。

最後に浅野からロジスティクスについて御説明がございました。

○浅野 茂 長時間にわたり御清聴いただきありがとうございました。小湊先生からもありましたように、事前に少し論点整理をしたのですが、時間の関係で皆さんの御要望に沿えなかったところもあるかと思っておりますので、その辺は次の反省にしたいと考えております。

2点ほどお願いががございます。まず1点目はアンケートでございますが、冒頭、川嶋先生からもお願いいただきましたように、ブルーの用紙に印刷したアンケート用紙を入れておりますので、ぜひ皆様の忌憚のない御意見をいただければと思っております。

2点目でございますが、引き続き大学評価コンソーシアムの皆様には、この後、総会がありますので、申しわけございませんが、このままこの席でお待ちいただければと思います。それ以外の参加者の皆様には、これで終了させていただきます。最後になりますが、本日、非常に多忙な中、小林先生、山田先生には特に無理をお願いして今回、お越しいただきました。また、松坂室長におかれましても、実は午後1時まで大阪で別のイベントに参加されているところを、無理をお願いしてこちらにお越しいただきました。阿部先生におかれましても、かなり非常に難しい、無理難題な御質問に、特に上司がいらっしゃる前で非常にやりにくかったと思います。続きは情報交換会でとおっしゃってましたので、ぜひまた質問をいただければと思います。本田さんにおかれましては、実はアメリカからわざわざこのために来ていただきました。地球の反対側から遠路はるば

るお越しいただきました。このような形で皆様の御協力の下にこの会を閉じたいと思いますので、もし皆様のご要望に少しでもお応えできていたようでしたら、拍手いただければと思いますので、よろしく願いいたします。

もう一点、これは手前みそになりますが、このシンポジウムを企画・運営するに当たりましては、神戸大学の企画部企画評価グループの方々、フロアに立っているスタッフの多大な支援とご協力をいただきました。現在、ミッションの再定義やその他業務で非常に忙しい中、皆さんに御対応いただきました。もし皆さんに御満足いただいたようでしたら、スタッフに対しても拍手をお願いします。

では、一旦ここで会を閉めたいと思います。本日のご参加、ありがとうございました。