

大学の教育改革と IR の役割

東洋大学 IR 室設立記念国際シンポジウム

報 告 書

日時：平成26年7月12日（土） 13：20～18：10

会場：東洋大学白山キャンパス 8B11 教室

主催：東洋大学 IR 室

後援：文部科学省、日本高等教育学会

大学の教育改革と IR の役割

東洋大学 IR 室設立記念国際シンポジウム

報 告 書

日時：平成26年7月12日（土）13：20～18：10

会場：東洋大学白山キャンパス8B11教室

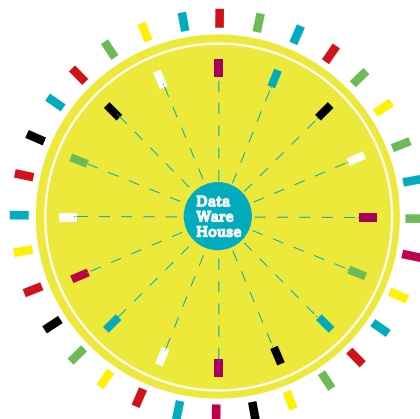
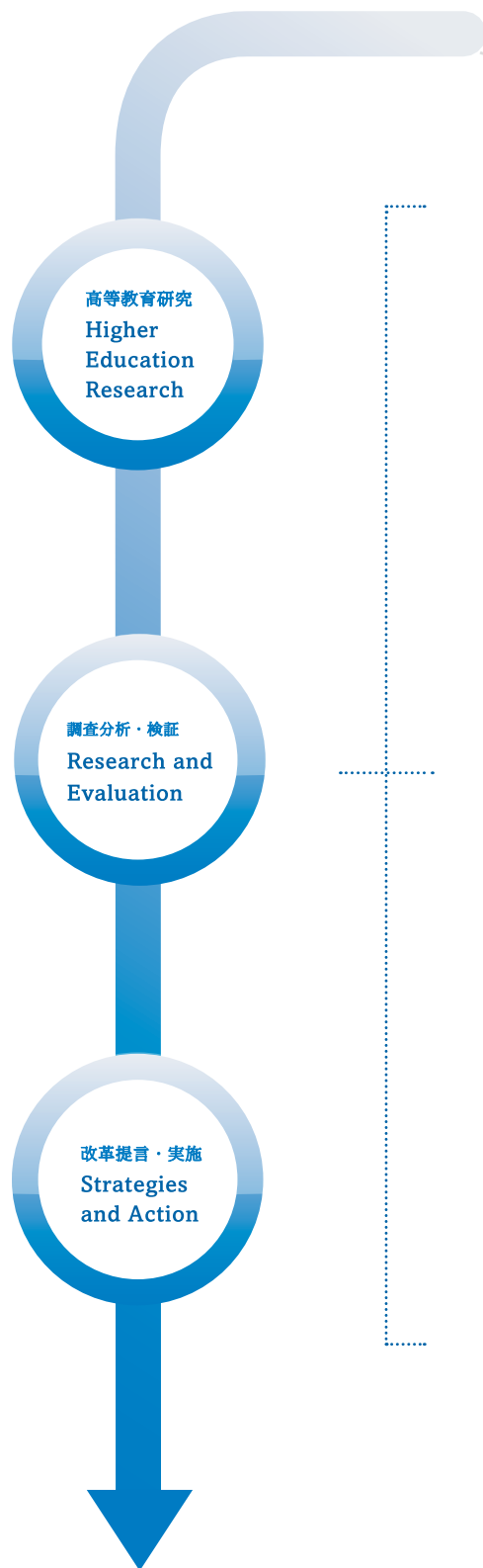
主催：東洋大学 IR 室

後援：文部科学省、日本高等教育学会

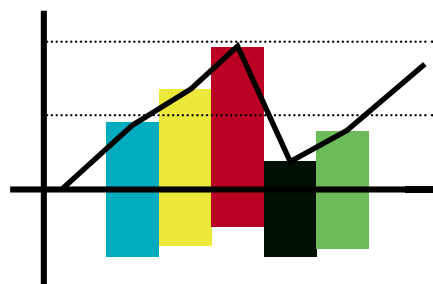
目 次

プログラム.....	1
シンポジウム案内.....	2
第1部 開会挨拶・講演	
開会挨拶.....	7
竹村 牧男（東洋大学学長・同大学 IR 室長）	
講演「大学改革における IR の重要性について」	9
里見 朋香（文部科学省 高等教育局大学振興課長）	
基調講演「大学の教育改革と IR の役割」	33
金子 元久（筑波大学教授・日本高等教育学会会長）	
第2部 講演	
モデレーター：山田 礼子（同志社大学教授・同大学教育支援機構副機構長）	
趣旨説明「大学の教育改革と IR の役割—日米比較の視点から—」	65
山田 礼子（同志社大学教授・同大学教育支援機構副機構長）	
講演「アメリカにおける IR と大学マネジメント」	75
Meihua Zhai（ジョージア大学 IR センター長）	
講演「アメリカにおける IR と教育アセスメント」	105
藤枝 エリ（ウィノナ州立大学 計画・評価・調査部長）	
講演「日本における IR—背景・現状・課題—」	127
劉 文君（東洋大学 IR 室准教授）	
講演「東洋大学の IR」	139
高橋 清隆（東洋大学学長室室長・大学評価支援室室長・FD 推進支援室室長）	
第3部 パネルディスカッション	
モデレーター：小林 雅之（東京大学 大学総合教育研究センター 教授）	
パネルディスカッション.....	153
パネリスト：金子 元久、山田 礼子、藤枝 エリ、Meihua Zhai、劉 文君、高橋 清隆	

What can The Symposium do for your university?
And what can you do to help?



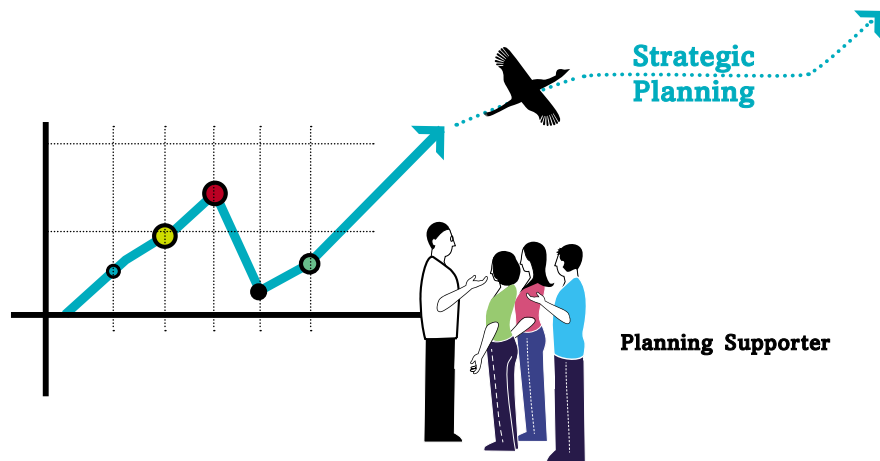
Data Management



Academic Assessment

Defining Learning Outcomes

Developing Benchmark



大学の教育改革とIRの役割

東洋大学 IR 室設立記念国際シンポジウム

7. 12 (Sat.) 13:20 - 18:10 東洋大学 白山キャンパス 125 記念ホール
(8号館 7階)

主催：東洋大学 IR 室 後援：文部科学省，日本高等教育学会

大学の教育改革 とIRの役割

東洋大学IR室
設立記念国際シンポジウム

7.12 (Sat.) 13:20 - 18:10

東洋大学 白山キャンパス125記念ホール (8号館7階)

* 12:30 から受付

東洋大学は、2013年9月に学長の直轄組織として東洋大学IR室を設置しました。

東洋大学IR室では、教学の政策形成の支援、ひいては教育・研究活動のさらなる活性化を目的として、本学内における教育・研究に関する諸情報の収集・分析や、学生の学修動向や教育の成果等に関する調査の実施とその結果の分析等を行うこととしています。

本シンポジウムは、東洋大学IR室の本格稼働にあたり、IRに関する国内の有識者や、IRに関する先進国であるアメリカのIR担当者と広く意見交換を行い、大学の教育改革とそこで求められるIRの役割について議論を深めることを目的としています。

申込方法と期限について

本学ホームページより申込:

<http://www.toyo.ac.jp/site/news/49283.html>

申込期限: 7月7日 (月)

使用言語: 日本語・英語 * 英語 → 日本語のみ同時通訳付

参加費: 無料

会場の都合上、お申込を受けられない場合があります。

問い合わせ先: 東洋大学 学長室学長事務課 03-3945-7874

アクセス: 都営地下鉄三田線「白山駅」徒歩5分
東京メトロ南北線「本駒込駅」徒歩5分



SESSION

1

13:20 ~ 14:50 開会挨拶, 講演

開会挨拶 竹村 牧男 (東洋大学学長・同大学IR室長)

大学改革におけるIRの重要性について

里見 朋香 (文部科学省高等教育局大学振興課長)

基調講演 大学の教育改革とIRの役割

金子 元久 (筑波大学教授・日本高等教育学会会長)

2

15:00 ~ 17:00 講演

モデレーター:

山田 礼子 (同志社大学教授・同大学教育支援機構副機構長・学習支援・教育開発センター所長)

アメリカにおけるIRと教育アセスメント

Eri Fujieda (ウィノナ州立大学 計画・評価・調査部長)

アメリカにおけるIRと大学マネジメント

Meihua Zhai (ジョージア大学 IR センター長)

日本におけるIRと東洋大学のIR

劉 文君 (東洋大学IR室 准教授), 高橋 清隆 (東洋大学学長室室長)

3

17:10 ~ 18:00 パネルディスカッション

モデレーター:

小林 雅之 (東京大学 大学総合教育研究センター 教授)

パネリスト:

金子 元久, 山田 礼子, Eri Fujieda,
Meihua Zhai, 劉 文君, 高橋 清隆

18:00 閉会挨拶

登壇者プロフィール

金子 元久

筑波大学教授、日本高等教育学会会長 / シカゴ大学 Ph.D. (1985 年) ニューヨーク州立大学アルバニー校客員助教授、広島大学助教授、東京大学大学院教育学研究科長、教育学部長等を歴任。著書に『大学教育の再構築』(玉川大学出版会 2013 年)、『大学の教育力』(筑摩書房 2007 年) 他。日本学術会議会員、中央教育審議会委員、東京大学名誉教授。

里見 朋香

文部科学省高等教育局 大学振興課長
東京大学企画調整役兼総務秘書室長、京都大学教育推進部長、同大学総務室副室長、科学技術・学術政策局産業連携・地域支援課長を経て、2013 年から現職。

Eri Fujieda

米国ミネソタ州ウィノナ州立大学計画・評価・調査部長 / イリノイ大学博士 (社会学, 2001 年)
サラ・ローレンス大学およびウィスコンシン大学スプリングフィールドにて社会学教授を務める。学習達成度の評価、学生の達成度格差の分析等に携わる。2013 年 7 月より現職。米国の大学評価機関のひとつである Higher Learning Commission の評価員も勤める。

Meihua Zhai

ジョージア大学 IR センター長 / オハイオ大学 Ph.D. (教育研究・経営 1990 年)
ペンシルバニアウェストチェスター大学 IR 部門ディレクター、ジョージメイソン大学研究・報告部門ディレクター、ジョージア大学職員委員会戦略研究分析担当副学長補佐、全米学生援助担当職員協会研究と政策分析ディレクター、全米行政教育機関連盟データリソース・IR 部門ディレクターなどを歴任、現職に至る。

モデレーター
山田 礼子

同志社大学教授、同大学教育支援機構副機構長 / カリフォルニア大学ロサンゼルス校 Ph.D. (1993 年)
フル学院大学助教授、同志社大学文学部助教授、教授を歴任。著書に『学びの質保証戦略』(玉川大学出版会 2012 年)、『アメリカの学生獲得戦略』(玉川大学出版会 2008 年) 他。日本高等教育学会 理事 / 事務局長、中央教育審議会大学教育部会専門委員等。

モデレーター
小林 雅之

東京大学 大学総合教育研究センター教授 / 東京大学博士 (教育学 2007 年)
広島修道大学助教授、放送大学助教授、東京大学大学総合教育研究センター助教授を歴任。著書に『教育機会均等への挑戦』(編著, 東信堂 2012 年)、『大学進学への機会』(東京大学出版会 2009 年) 他。中央教育審議会専門委員等。

劉 文君

東洋大学 IR 室准教授 / 東京大学 博士 (教育学 2003 年)
中国山東省教育庁研究員、東京大学大学総合教育研究センター特任研究員、同大学大学政策ビジョン研究センター シニア・リサーチャーなど歴任。アメリカ・中国・日本の大学における IR の現状について研究。著書に『中国の職業教育拡大政策』(東信堂 2004 年) 他。日中教育研究協会 副会長。

高橋 清隆

東洋大学学長室室長
大学評価支援室室長、FD 推進支援室室長も兼職。著書に『学校における個人情報保護 Q & A』(共著、NPO 法人学校経理研究会、2005 年)、『大学人事研究』(共著、NPO 法人学校経理研究会、2004 年) 他。

高橋学長室長（司会）：

皆さんこんにちは。本日はお忙しい中、東洋大学 IR 室設立記念国際シンポジウム「大学の教育改革と IR の役割」にお越しいただきまして誠にありがとうございました。台風の接近により、直近まで開催が危ぶまれましたが、本日このような晴天の下、300 人を超える皆さんにお越しいただきました。その内訳ですが、国公立大学が 42 大学、私立大学が 192 大学、その他行政及び民間企業等より 50 数機関のご参加をいただいています。また、先生・研究者の方が約 15%、大学の事務職員の方が 60%、その他の方が 20 数%という内訳になっております。

このように多数の皆さんにお越しいただけたということは、逆を返せば、日本では IR という言葉だけがまず先行し、IR とは一体何か、その実態はどうなっているのか、どこまで何をすればいいのか、誰がやればいいのか、日本とアメリカの IR では何がどう違うのか、などの情報が不足していて、今回ご参加の皆様方はこの点について大変御興味があるのではないのでしょうか。東洋大学の IR 室も昨年 9 月に設立しましたが、この点に関してはまだまだ勉強を重ねていかなければならないと感じております。

さて、本日のシンポジウムですが、日本の高等教育を支えております文部科学省、そして国内で IR の研究を先導されております諸先生方、並びにアメリカの大学で IR を担当されている先生方をお招きしまして、大学改革・教育改革に求められる IR の役割というものについて議論をしていただき、その知見を深めていこうと考えております。

本日のプログラムにより、皆さま方が大学に戻られましてから、IR そのものについてご活用されることを心より祈念しております。また、高い席からではございますが、本プログラム開催にあたりましては、文部科学省様、日本高等教育学会様よりご後援をいただくことができました。心より感謝申し上げます。私は、本日の司会を担当させていただきます、東洋大学学長室室長の高橋と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本日のプログラムは 3 部構成となっており、たいへん長丁場となっています。プログラムのスケジュール等は配布資料の中にある資料をご覧になっていただければと思います。では、さっそくプログラムに入らせていただきます。まず最初に、東洋大学学長竹村より、開会の挨拶を申し上げます。

第 1 部
開会挨拶・講演

開会挨拶

竹村 牧男（東洋大学学長、同大学 IR 室長）：

プロフィール

東京大学文学部印度哲学・印度文学科卒業。
博士（文学）。専門分野は仏教学・宗教哲学。
文化庁専門職員、三重大学助教授、筑波大学
教授を経て、2002 年より東洋大学教授。
文学部長等を歴任し、2009 年より本学学長。
なお、2013 年より IR 室長も兼職。



皆さんこんにちは。本日は東洋大学におきまして、「大学の教育改革と IR の役割」と題する IR に関するシンポジウムを企画しましたところ、かくも多数の参加者にお運びいただきまして誠にありがとうございました。心より感謝申し上げ、また歓迎申し上げたいと存じます。特に講師を務めていただきます、文科省高等教育局大学振興課長の里見朋香先生、筑波大学教授・日本高等教育学会会長の金子元久先生、同志社大学教授の山田礼子先生、東京大学教授の小林雅之先生、さらには海外より駆けつけてくださいましたウィノナ州立大学の藤枝エリ先生、ジョージア大学の Meihua Zhai 先生にはたいへんご多用の中、お時間を割いてくださり、感謝に堪えません。厚く御礼申し上げます。

東洋大学は皆さまよくご存じのように、明治期の哲学者、井上円了が明治 20 年（1887 年）に創設した、私立哲学館に由来する大学です。戦前は文学部 1 つだけの小さな大学でしたが、戦後着実に発展させていただきまして、今日では 4 つのキャンパスに文系・理系さまざまな 11 学部を擁し、学生数はざっと 3 万人という大規模な私立総合大学に発展させていただきました。これもひとえに皆さま方のご支援の賜物と深く感謝申し上げます。

一昨年の 2012 年に創立 125 周年を迎えましたが、そのときを機に建学の理念をふまえた哲学教育、時代の要請に答える国際化、学生一人ひとりの真の自己実現をサポートするキャリア教育の 3 つを柱として教育改革に取り組んでおり、このことを一言で表すとすれば、やはりグローバル人材の育成ということになると考えております。この変化が激しく価値観が拡散した 21 世紀の地球社会において、しっかりした自己の生き方の基軸を持ち、むしろ他者の幸福の実現のために、自主的・主体的に働きうる存在をいかに輩出するかが、今日の大学の社会的使命であると思うのです。要するに大学は、若き前途ある青年が際立って成長できる場とならなければならないのであり、それには大学で行っている教育・研究活動をつぶさに点検・評価し、改善すべきは改善して、大学としての社会的使命を十全に発揮していかなければならないでしょう。

そのためには大学のあらゆる活動のデータを収集し、分析する部署がどうしても必要で

あり、本学においても昨年 9 月、IR 室を立ち上げた次第です。本学の場合、学長に諸施策を提言する機関として、学長直属の組織として設置いたしました。まだ 1 年弱しか経っておらず、この IR 室をどのように活用していくか、今後さらに追求していかなければならないと思っております。

このたび今日の大学が共通して課題としている IR 活動に関し、斯界の權威の先生方、特に IR 先進国であるアメリカの IR 担当者の方々に集まっていただき、一同に会して議論できますことは、私どもにとってたいへん有益なことと感謝しております。また、今日お越しの皆さま方にも、何か参考になるものがあれば幸いに存じます。ここでの討論が今後の日本の大学の IR 活動推進への大きな契機となることを期待しております。ともあれ、本日のこのシンポジウムが実り多いものとなることをお祈りしまして、はなはだ簡単ではございますが、開会の挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

講演「大学改革における IR の重要性について」

高橋学長室長（司会）：

それでは、講演に移らせていただきます。まず初めに、ご講演者である里見朋香様の略歴等を簡単にご紹介させていただきます。里見様は東京大学企画調整役兼総長秘書室長をはじめとして、京都大学教育推進部長、同大学総長室副室長、科学技術・学術政策局産業連携・地域支援課長を経て、2013 年から文部科学省高等教育局大学振興課長に就任されております。また来年 4 月から施行される学校教育法の改正にあたり奮闘されたと聞き及んでおります。では、里見課長様よろしくお願いたします。

里見 朋香（文部科学省 高等教育局大学振興課長）：

プロフィール：

文部科学省高等教育局 大学振興課長

東京大学企画調整役兼総長秘書室長、京都大学教育推進部長、同大学総長室副室長、科学技術・学術政策局産業連携・地域支援課長を経て、2013 年から現職。



それではあらためまして、文部科学省高等教育局大学振興課長の里見でございます。本日は東洋大学 IR 室の設立記念シンポジウムということで、まずは東洋大学の皆さま方に御礼とお祝いを申し上げたいと思います。IR（インスティテューショナル・リサーチ）ということですが、文部科学省で正面きってこういうお話をするというのは、いろいろ調べてみると実は初めてであるということがわかりました。ということはやはり、インスティテューショナル・リサーチというものについて、国としてもどのように取り組んでいくかということが必ずしも方針としてはきちんと決まっていないということではないかと思えます。

そういった中で、私もこの機会に考えさせていただきましたが、本日もご紹介させていただくスライドにつきましては、私どもの大学振興課に出向で来ております大阪経済大学の河本さんという方が、このスライドを作るにあたりましてたいへん尽力をしてくれました。その彼なりの考え方がかなりこもっておりますが、私も同様の意見ですので、紹介をさせていただきます。

まず大学改革における IR の重要性ということでございますけれども、冒頭はざっくりしたお話で、日本の大学が置かれている状況ということでございます。これはもう何度も言

われていることではありますけれども、グローバル化・少子化・高齢化、そして日本自身がいろいろな危機に直面しているということで、経済的にもたいへん厳しいですし、最近はどうとう人口がいなくなってしまう村が出ることまで言われるように、地域そのものがどう活性化するかということに話題が集中しているわけですが、大学というところは幸いにも、若い方々がここから何かを生み出す場であるということがありますので、大学というところに対する期待というのはたいへん大きいわけです。

特に少子高齢化ということで行きますと、圧倒的に生産人口が減り続けるという状況がございまして、2010年には今のところ15歳から64歳の生産人口が多いわけですが、間違いなく2060年にはこれが半分を切っていくだろうという予測に立つわけです。40%の人が実は65歳以上になるということです。生産年齢の捉え方をどうしなければならないかということがこのときには出てくるかもしれませんが、そのくらい変わっていくだろうということが言われています。

大学というところがどういうところかと考えますと、やはり有為な人材育成、そして未来を担う学術研究の発展に貢献するところでありますので、今後こういった変化を見通した上で、どういったことをその人材に身につけていっていただくのか、そして将来に対してどういう貢献ができるのかということについて大学への期待は非常に大きいわけです。

一方で教育改革・質保証といったことが大学はできているのかということについて、厳しく問われているのも事実であります。文部科学省もさまざまな改革をさせていただいており、国立大学の法人化はちょうど10年になりますし、公立大学法人の改革、私立学校法の改正等々、学校の法人体系についてはかなりさまざまな改革をさせていただき、先ほどご紹介ありましたように学校教育法につきましても、先般の国会で改正が成立し、4月から施行させていただく状況になっております。こういったさまざまな改革を国の方でもしておりますけれども、やはり大学がそれぞれ、皆さん方がどうお考えになるかということがIRの場合には重要だと思っております、そのところを今日は一緒に考えさせていただきたいなと思っているわけです。

これはよくご存じのデータですので飛ばします。

そこで今日は整理をさせていただきました。1つは、大学改革とIRを社会との関係で考える。2つめは、自分たちが大学改革をどうやっていくのかという、自ら質を高めるIR。そして3番目として、改革を自分たちでどう加速するのかという視点から考えさせていただきます。

まず大学につきまして、国の政策を少し振り返らせていただきます。平成3年に、自己点検・評価の努力義務というものがございました。こうなってしまうと20年くらい前の話ですので、ここの職員でおられる方々が入る前のことで、よく知らないという方もいらっしゃるんじゃないかと思います。私は平成2年に入省した人間ですので、3年ごろに自己点検評価が始まるという話がありまして、当時は大学が自分たちでいろいろな評価をしてきたものを廊下に並べて、自分たちで手に取って並べられるようなコーナーを作っていたと

いう記憶があります。そのくらい本当に画期的な、自分たちで自分たちがちゃんとした自己評価をして外に見せるようにする動きが始まったということになります。

それが平成 10 年に大学審議会の答申があったり、そして 11 年にはこれが義務化されて、それを公表するという動きで、10 年弱かかって自分たちで自分たちを評価してそれを公表するシステムがまず入ったということです。これを言うならば第一段階と位置づけますと、自分たちでそれを点検して開示をするという動きだったわけです。

実際には今どういうふうになっているのかと言いますと、自己点検評価は非常に当たり前の動きになっており、国立・公立は当然だと思いますけれども、私立でもかなりのところがきちんとされていて、それを公表しているという状況になっております。600 という数ですので「あれ？」と思われる方もあるかもしれませんが、私どもが取っているこのデータは大学院大学などは除いていますので、大学のデータでみると 700 いくつという母集団の 667 ですので、ほとんどがやっている状況でございます。

2 つ目の段階として考えられるのは、大学評価・学位授与機構が創設されたということです。これはもともと学位授与機構が先にあるとあって、そこに大学評価というのがくっついてきているような構造になったわけですが、学位を授与することと、大学を評価することがシステムとして入ってきたというところであります。そして認証評価制度が平成 16 年に入って、同時に国立大学が法人化して、そして法人評価も導入するということで、大学が自分で点検評価をする段階から、第 2 段階、第三者に行っていたものを開示する形に変わっていくということになります。

実際、この自己点検評価のサイクルを見ていただきますと、自己点検評価をしていろいろ書面評価をして、自分たちで大学が提示していただいたものを中にフィードバックして改善をしていくという、この大学設置基準が置いているような流れがあるわけですが、こういった形で大学の中でフィードバックしながら使っていくことになっていますし、そして外部からの評価もそれに使っていくというサイクルが出てきている。ただ、認証評価は 7 年のサイクルですし、専門職大学院などは 5 年ということで若干違いますけれども、それから国立大学法人評価は 6 年というタームで回っていくということですので、ある一定の期間でそれがゆっくり回っていくという仕組みが始まって、今それがちょうど 2 巡目、3 巡目に入っていくような状況にきているかと思います。

次の段階と考えるのが、教育情報の公表ということで、平成 23 年に大学が公表すべき教育情報を、学校教育法の施行規則に盛り込み、こういったものは可視化しなさい、教育情報を明確化しなさいということを決めております。これが第 3 段階と位置づけておりますけれども、決められた事項を情報として開示するという段階に移行したということです。

これは今まで包括的にいろいろな評価を出していくという動きの流れとはちょっと違う点ですが、決められた事項は確実に、どんな大学であっても出てくるようにしようということですので、この動きによって、大学全体でどういう教育研究目的を置いているか、どういう定員か、あるいはどういった授業料か、単位はどんなものかといった情報は

確実に出てくるようになっておりますけれども、中で格段に低いのが、教員の年齢構成が非常に低いです。それから中退率が格段に低いという状況であります。それからカウンセリング等の体制の整備といったところも、あまり意識されていないのか、情報としては出てきていないということが調査では分かっているような状況です。

こういうことが情報としては出てきていますので、こうした教育情報をさらに発展していくということで、今、大学ポートレートというものを準備している段階です。これは第4段階と位置づけておりますけれども、教育情報をただ公表する、あるいは今まで分析されたものを出していくというだけではなくて、これから自分たちでデータを、活動状況を分析・把握するために使っていくという段階に移っていくであろうと考えられます。まさにここでIRが出てくるところだと思います。大学ポートレート自体についてはいろいろな議論もありまして、国立・公立・私立それぞれのところにデータを入れていただくような仕組みを構築しつつありますけれども、この中で、大学が可視化されていく、見えるようになっていくという動きがゆっくり20年くらいかけて進展してきていると考えられます。

この情報の整理ということで、大学の中ではいろんな情報がいろいろなところで持っているということがあると思います。例えば各学部がそれぞれ情報を持っていますし、場合によると学部の中でも学科単位・専攻単位で情報を持っている。それをずっと吸い上げてきて、大学全体で一元的に把握するという仕組みがおそらくほとんど大学ではできていないという状況で、これをいったいどの切り口からいくか、例えば財務状況などは比較的簡単ですけれども、各学部がどれくらい無駄遣いせずにちゃんと予算が執行できているのか、あるいは渡しているものをどう使っているのかということが本部で見えるようになっていくかどうか。あるいは学生の募集ということからいっても、ある学部のところは非常に特定の地域に強いけれども、ある学部のところでは全く違うところから学生が来ているとか。そういう分析は必ずしも本部で全部できるような状況にはなっていないだろうと思われまので、そういったことをしていくことによって、おそらく大学が、自分たちが今どういう立ち位置にあるのかということ进行分析して、そして自分たちはどの方向に向かっていくとするのかを決めるための材料になるだろうと考えられます。ここがインスティテューショナル・リサーチの大きな役割ということで、期待されているところではないかと思えます。

もう1つは、こういった可視化をしていきますと、自分の大学と、自分が「ああ、ここは」と思っている大学との関係で比較することができるようになるところが特徴であろうと思います。例えばここでは例として、比較した結果、自分の強み・弱みを明らかにする、つまり、あそこと比べると自分のところはどうも入学者が特定の地域から偏って来ているとか、あるいは留学生の惹きつけが弱いとか、そういったことがわかってくるわけですが、そういったことをどういうふうに改善したらいいのか、例えば相手の大学はどのような形で学生募集をしているんだろうとか、そういったことを見た上で、自分のところで足りないなと思うところを改善していくと、おそらくベンチマーキングすることに

よって、そういうことができていくであろうと思います。

大学間相互連携ということで山田先生とお話ししておりましたけれども、大学 IR コンソーシアムというものを立ち上げておられて、これはたまたま 4 大学をご紹介しますけれども、今ではもう 30 校程度がこういうことにご参加と伺っています。今日ご参加のところもあると思いますけれども、まさにそういった活動を自分たちで自主的にやるということたちで取り組んでおられるところが、すでに始まっているのではないかと認識しております。これは改革すべき事項を特定しているということです。

もう 1 つは、これは可視化ということとはちょっと別の次元の話ですけれども、社会からの評価、社会からの期待ということで考えていった場合、例えば認証評価、大学の情報開示ということで見えてくるようになると、当然それを見た人たちからのフィードバックが返ってくるようになります。例えば大学で、あなたのところはどのような状況にあるのかということが見えますから、受験しようかなと思っていた人たちがそれを比較しながら選ぶことが当然起きてくることもあります。それから、それで授業料を比べてみるとかそういうことが出てくることになりますし、開示される情報がだんだん共通化されると、それがやりやすくなるということが出てきます。

そうすると、だんだんやらされているようになってくるというところに少し危険性を感じておりまして、やはり IR というのは、むしろ自分たちが自己認識をどうするか、そしてそれに基づく戦略をどう作っていくかということに使われるときに最も効果を発揮して、それが外部から評価される大学に変わっていくことに繋がるという、この基本線をしっかり抑えていただくことが大事ではないかと思うわけです。まさに自ら質を高め、保証する大学改革と IR ということになるわけです。

大学に対しては 3 つのポリシーの明確化を、文部科学省では現在求めています。ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アドミッション・ポリシー、この 3 つのポリシーであります。実際は作られている状況には若干偏りがあります。アドミッション・ポリシーはやはり皆さん、入学生を惹きつけるという意味においてたいへん重要だということは認識されていて、626 大学、85%は作っているという回答をいただいています。逆にカリキュラム、ディプロマについては 7 割程度という状況になっていて、アドミッションだけがあればいいのかという問題があるわけです。

やはり入試という問題は、入学者をどう受け入れて、自分たちに合った人たちをどう受け入れて、そしてその人たちにどういう教育をして、どういう品質の保証をして社会に出て行ってもらおうかという、そこが一貫で考えられなければいけないわけですがけれども、必ずしもまだそこまでは意識が至っていない。

そうしますとやはり、大学のそういったところの意識改革は非常に重要で、IR をしていくことによって、例えば達成目標を設定するときに、授業評価・学習成果のアセスメントをきちんと置いて、授業改善をしていくであるとか、卒業後、卒業生がどういった進路をとっていった、どのような職種で活躍しているのかといったことをしっかり意識した上で、

自分たちの教育がどう効果を発揮しているのかということを入れていく。こういう分析をしながら、教育の中身を見ていくという、まさにフィードバックの関係をきちんと作っていくことが重要で、その際には、教員だけではできない、今日お集まりの方はかなりの方が職員の方でありますけれども、専門的なスタッフの方がそういった意識をずっと作りながら作り上げていくシステムというものがどれだけ有効に活用できるかがポイントになってくると思うわけです。

改革のサイクルを作るときに、体系的な教育課程、プランを作らないといけない。で、作りました、それから教員がどういうふうに役割分担してそれをやるのか。Do のところですね。それからアセスメントをして、学修時間はどうなっているのか、学生はちゃんと勉強をしているのか、それに対する環境はちゃんと整えられているのか、あるいは教員はそれによって評価されているのか、そういったことを全部含めてチェックをした上で、来年はこういうふうなカリキュラムを提供しようかということに、ちゃんとアクションに繋がっていく。

まさにこの PDCA がちゃんと繋がられるかということがポイントなわけですがけれども、学士課程教育の質的転換の中教審の答申の中でもそういったことは出ておりまして、まさに学位プログラムということをして 1 つの中心に据えております。けれども、大学はやはり学生のために教育を提供しているので、学生からのしっかりした声を受け止めて、自分たちの教育を改善し、そして卒業生が社会に出て行ったこともさらに踏まえて、もう一度自分たちにどういうふうに大学を良くしていくための材料を得るのか、このへんの仕組みをどう作っていくのかということところが非常に大きな課題だろうと思います。

この改革サイクルの確立をしていくときに非常に大事な部分は IR ということになってくるわけですがけれども、改革をする際にサイクルを作って、そして質保証、最終的には自分たちが大学である以上、当然自律的・自主的にこういったことをやらなければいけないという自覚が必要であると思っています。これがなかなか、大学というところは学位が出せるという、非常に特殊な環境にあることがつい忘れられがちで、この学位を責任をもって出せているのかということが重要だろうと思います。その改革のサイクルをきちんと作り上げていくために、学内の情報を吸い上げて、それを何のためにどう使って自分たちを良くしていくのかというサイクルを回していくための IR ということが重要だろうと思います。

大学改革ということで行きますと、冒頭申し上げたように、ガバナンスということが問題になってまいります。今の問題意識としては、日本の大学だけで閉じた仕組みの中で争っているうちはまだ考えようもあるわけですが、これからどんどんグローバル化が進んで、海外からも学生が来て、そして日本から学生が出て行くようなことがどんどん起きていく中で、私たちの大学はどういう立ち位置でそれをやるのかということは、ガバナンスの中で非常に考えなければいけないことだと思います。そのためにはやはり、人事・予算・組織再編ということを経営的にやっていかなければいけないわけですが、そのときに学長がしっかりした情報を持ちながらそれができるかどうかということに、おそらく、ガ

バランス改革において非常に重要な部分があるだろうと思っています。

これは大学のガバナンス改革をどのようにしたらいいかという中教審の審議のまとめですけれども、自分たちでこういった、学長のリーダーシップをどのように確立できる体制を作っていくのか、あるいは学長・学部長の選考の体制をどう作っていくのか、教授会の役割をどうするのか、監事の機能をどう果たしてもらうのか。それをやはり国立・公立・私立とそれぞれの立場でどう考えるのかということを考えていただくためのまとめだと思っていますけれども、この中でやはり各学部の事情を十分に把握していくということで改革方針を作るということです、そのための IR ということで、エビデンスベースでこういった政策を行っていくことが重要であろうと考えられるわけです。

何のためにやるのか。社会の期待に応える、自ら質を高める、大学改革を加速するということがあるわけですが、私は今ちょうど補助金の審査をしております。国で出している補助金をご承知の通り、ある一定の目的があって、その中でも先導的なもの、モデルになるものをどんどんと支援していこうというのが全体の流れです。

そういったものをさせていただくときに、例えば単体の大学で出すようなもの、連合して出させていただくようなものとメニューをいろいろ作っているわけですが、こちらの意図としますと、単体の大学のものは、自分の強みと弱みをちゃんと理解していただいた上で、強いところを伸ばすのか、あるいは弱いところを補充しようとしているのか、どちらかの戦略を立ててきていただかないといけないと思っています。そこが必ずしも明らかではない大学がたくさんご説明に来られるなという印象を持っています、IR ということはある意味、私どものような補助金にご応募いただくときには、よくよく考えていただく必要がある、データを集めるという作業の 1 つになろうかと思います。

もう 1 つは大学間連携のようなメニューもたくさん置かせていただいていますけれども、なぜ連携しているのかを説明できないということもたくさん見ております。それは、お近くにあるから連携されているというのも 1 つの理由だと思います。しかしながら、例えば集まることによって相乗効果が生まれるような同種の、医学部なら医学部、看護なら看護、そういったところは同じような取り組みをしようとするときに、一緒にやった方が効率的である、そういった場合には非常に戦略的な効果が出ているのははっきりわかります。それから、ある 1 つの大学では文系だけが強い、もう 1 つの大学は理系が強い。両方合わせると総合的な取り組みができます。こういうようなものもわかりやすいです。ですので、自分のところの大学の強み、そして研究者の強み、学生がどういう層から来ているのか、そして自分が連携をする大学はどういうところが強いのか、やはりこういったことがわかった上で連携をしないと、連携の相乗効果というものは生まれないと思います。

ですので、連携型というところで募集するときに補助金の単価が大きいことが多いので、どうもそのために組んでおられるのかなと推測するようなこともたまにありますけれども、そういうことではなく、IR がきちんと浸透してくれば、自分の大学の強み、弱みをきちんと分析した上で、この補助金によって自分は何ができるということがアピールできるよう

になるだろうと思います。おそらくこういった一番正当な考え方ではありますが、社会の期待に応えて自分たちで自らのデータを出していき、そしてそれを質を高める活動に使って大学改革に使う。そしておそらくここに書かれている中では、やはり国に対してそれをきちんと見られるような姿で提示していただけるようになるというところがあると思います。

そういった意味では戦略性を持って行うことが非常に重要で、こういった活動をそれぞれの大学で行っていただくことが重要ではないか。そういう段階に来ているのではないかと問題意識を持っているところであります。以上、駆け足ではございますけれども、簡単なご紹介をさせていただきました。ありがとうございました。

高橋学長室長（司会）：

里見課長様、どうもありがとうございました。高等教育全体の流れを俯瞰した上での大学改革と IR の重要性、IR により各大学の強み・弱みを明らかにした上で、さらにそれらを強化していくことに力点を置かれてお話いただきました。

「大学改革における I R の重要性について」

東洋大学 I R 室設立記念国際シンポジウム
「大学の教育改革と I R の役割」

平成 26 年 7 月 12 日（土）

文部科学省高等教育局大学振興課長
里見 朋香

我が国における諸情勢の変化

○ グローバル化や少子化・高齢化など社会の急激な変化

- * 人・モノ・金・情報や様々な文化・価値観が国境を越えて流動化
- * 約 20 年にわたる経済の停滞
- * 世界に先んじた少子化・高齢化の急激な進行

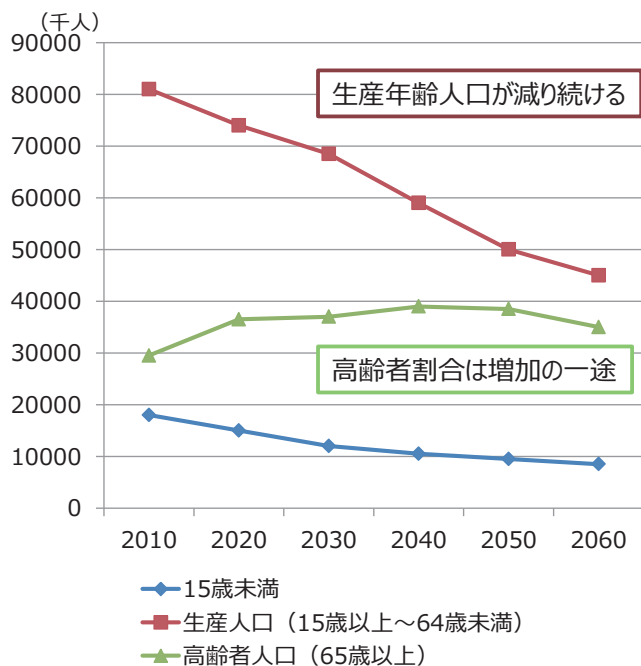
○ 我が国が直面する危機

- * 少子化・高齢化による社会活力の低下
- * 厳しさを増す経済環境、知識基盤社会への移行
- * 雇用環境の変容
- * 社会のつながりの希薄化
- * 格差の再生産・固定化
- * 地球規模の課題への対応

⇒ 将来の予測が困難な時代の到来

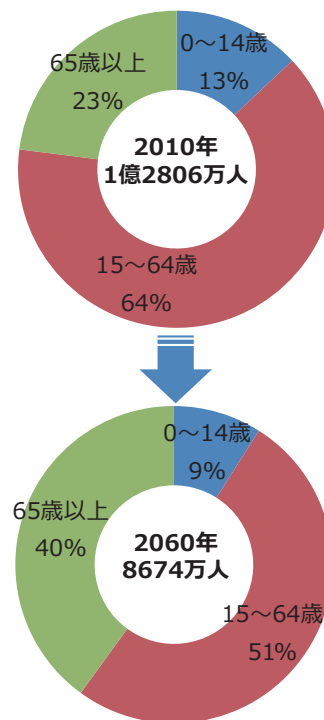
少子化・高齢化等

少子化・高齢化の進展



(出典) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」

生産年齢人口と非生産年齢人口の比率の変化



2

高まる大学改革への期待

○ 有為な人材育成、未来を担う学術研究の発展を切望

- * 今後の変化に対応するための基礎力
- * 将来に活路を見いだす原動力

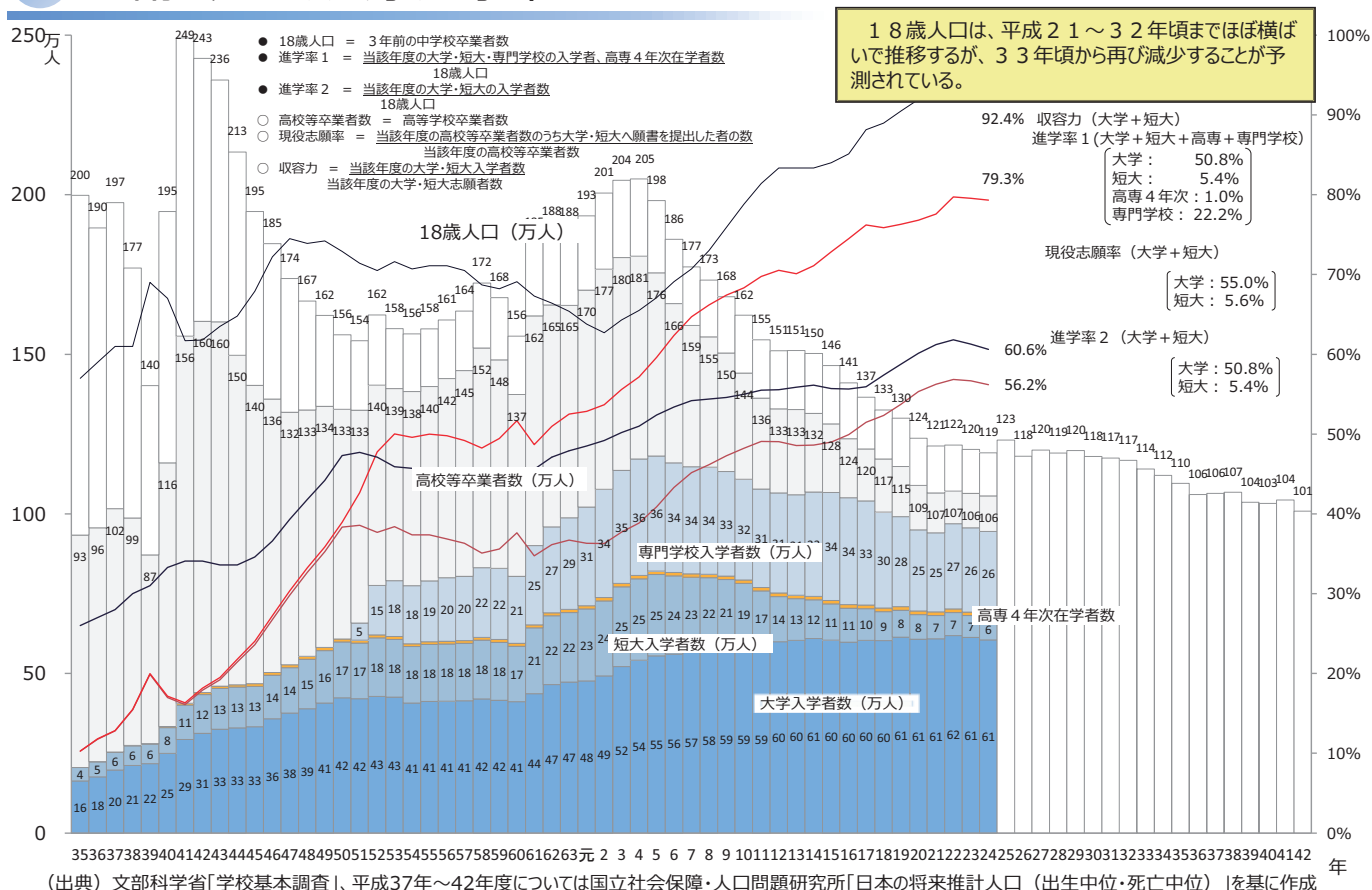
○ 教育改革や質保証の妥当性を社会が意識

- * 5割を超える大学進学率 → 新たな段階に入る高等教育
- * 国公立大学法人化、私立学校法改正から10年近く経過
- * 認証評価制度の定着

⇒ 社会的要請に応えた改革を行うことが期待される

3

5 割を超える大学進学率



4

本日の論点

1. 社会の期待に応える「大学改革」と「I R」
2. 自ら質を高め、保証する「大学改革」と「I R」
3. 「大学改革」を加速するために

社会の期待に応える「大学改革」と「I R」

6

可視化する大学

○ 大学評価

平成 3年 自己点検・評価の努力義務化

平成10年 大学審議会答申
「21世紀の大学像と今後の改革方策について
－競争的環境の中で個性が輝く大学－」
→第三者評価システムの導入を提言

平成11年 自己点検・評価、結果の公表を義務化
結果の学外者による検証を努力義務化

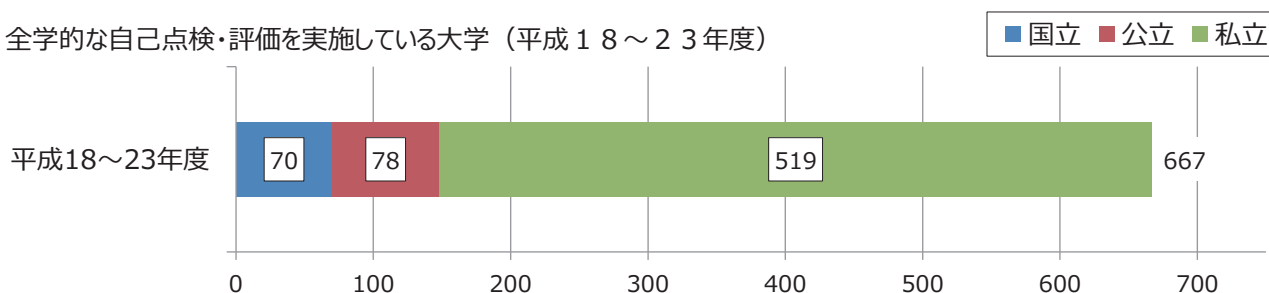
⇒ （第1段階）自ら行う点検・評価結果の開示

7

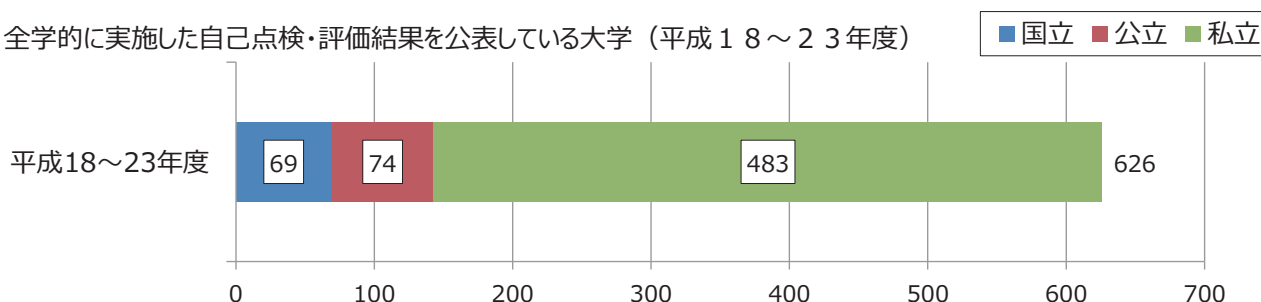
可視化する大学

自己点検・評価の実施状況

全学的な自己点検・評価を実施している大学（平成18～23年度）



全学的に実施した自己点検・評価結果を公表している大学（平成18～23年度）



文部科学省「大学における教育内容等の改革状況等について」平成23年度実績

8

可視化する大学

平成12年 大学評価・学位授与機構創設

平成14年 中央教育審議会答申
「大学の質保証に係る新たなシステムの構築について」
→認証評価制度の導入を提言

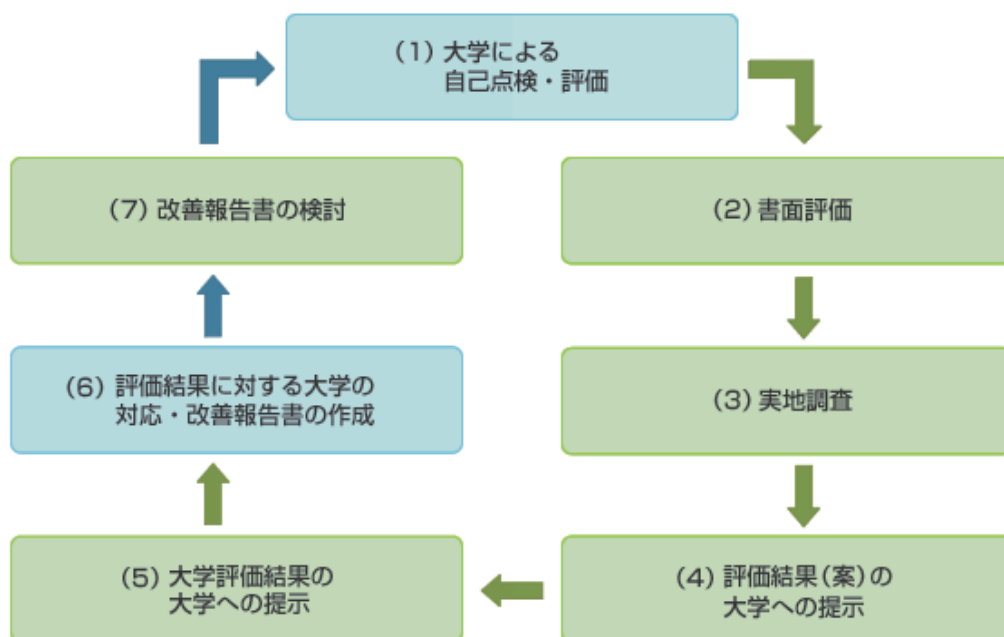
平成16年 認証評価制度の導入
国立大学法人評価の導入

⇒ （第2段階）第3者が行う評価と結果の開示

9

可視化する大学

大学評価の流れ - (財) 大学基準協会



(出典) 公益財団法人 大学基準協会ホームページ <http://www.juaa.or.jp/>

10

可視化する大学

○ 教育情報の公表

平成17年 中央教育審議会答申
「我が国の高等教育の将来像」
→教育内容や経営状況に関する情報等の開示を提言

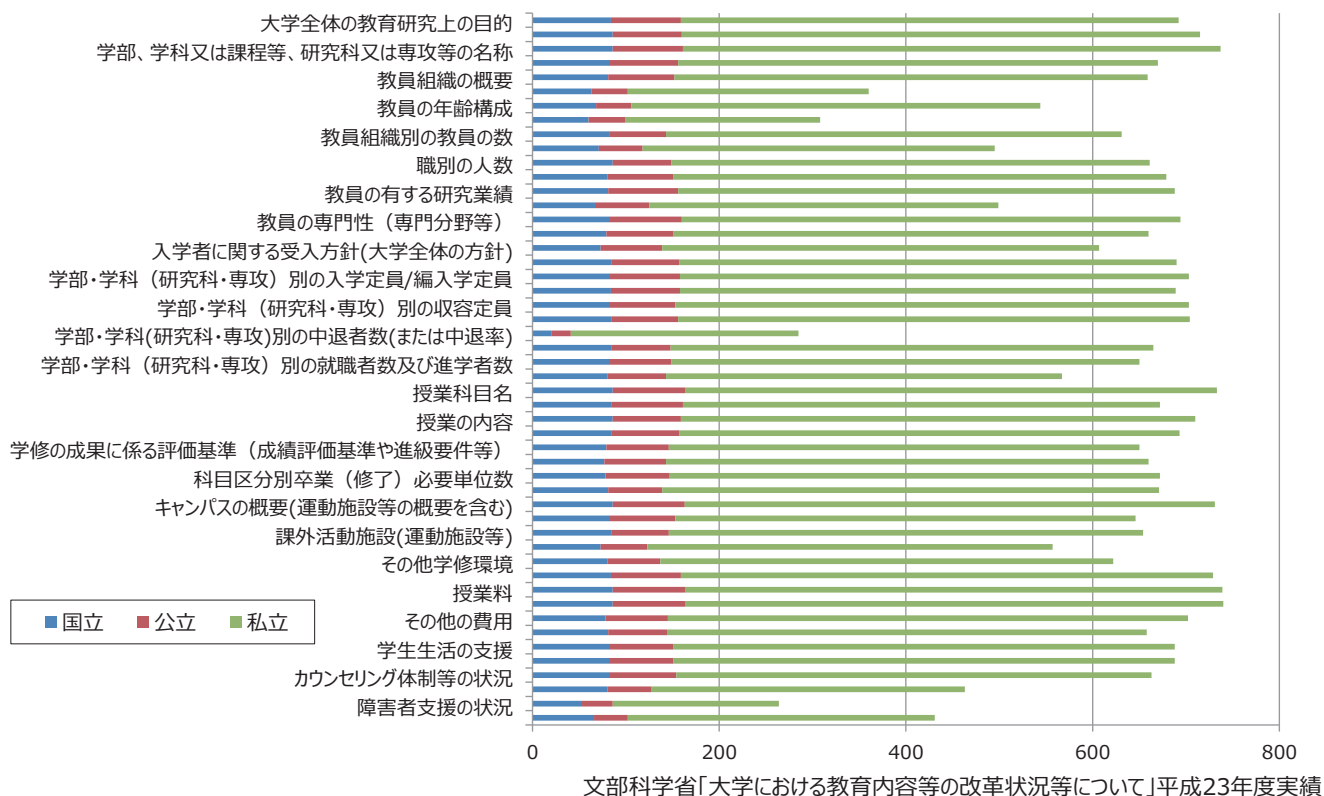
平成23年 大学が公表すべき教育情報を明確化
(学校教育法施行規則の改正)

⇒ (第3段階) 決められた事項に関する情報の開示

11

可視化する大学

大学における教育研究活動等の状況の公表



12

可視化する大学

○ 教育情報の活用

平成23年 「大学における教育情報の活用・公表に関する中間まとめ」（文部科学省「大学における教育情報の活用支援と公表の促進に関する協力者会議」）

→大学関係者による教育情報の活用・公表の共通基盤の構築の検討を提言

中央教育審議会大学分科会「これまでの主な論点について」

→大学教育の情報発信の仕組みの整備について提言

平成24年 大学ポートレート（仮称）準備委員会での検討を開始

⇒ （第4段階）

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

13

大学ポートレート（仮称）準備委員会の検討経過（概要）

検討経緯

- 平成23年8月 「大学における教育情報の活用支援と公表の促進に関する協力者会議」が教育情報の活用・公表のための共通的な仕組みの構築を提言
- 平成24年2月 「大学ポートレート（仮称）準備委員会」を設置し検討開始
- 5月～10月 準備委員会の下に専門的な調査審議を行うワーキンググループを設置し「教育情報の公表」を中心に議論
- 11月14日 ワーキンググループが「検討経過報告」を取りまとめ、準備委員会に報告

「大学ポートレート（仮称）準備委員会ワーキンググループ検討経過報告」

基本的な考え方

- 参加・不参加は各大学の任意
- 公表・活用の主眼は教育情報とする
- 情報収集に当たり大学の作業負担を増加させない工夫を行う
- 平成26年度の本格稼働後も継続して改善・改良を加える

公表する情報

- 学教法施行規則等で公表が義務づけられた情報
- 外部評価の結果（認証評価、国立大学法人評価等）
- 大学進学希望者や保護者等の関心の高い情報
- 大学等の特色が分かる情報

公表の目的とステークホルダー

- 大学教育を取り巻くステークホルダー、中でも大学進学希望者とその保護者等に分かりやすいものとなるよう構築することが適当

公表の形式

- 数値に加えて文字・図・グラフ等を活用。画一的なランキングにならないようペーパービュー形式が適当
- キャンパスの所在地や学問分野などの共通枠組の中で国公立を通過した検索を可能とする
- 大学の作業負担への配慮と公表情報の充実の観点から、各大学HPへのリンクを活用

今後のスケジュール

- 本年度中に国公立大学の学校基本調査の情報を発信
 - 平成26年度から、「大学ポートレート（仮称）」の本格稼働
 - 今後とも、大学ポートレート（仮称）の改善・充実に向けて準備委員会等で継続的に検討
- ※今後の主な検討課題
- ①大学における教育情報の活用、②大学ポートレート（仮称）の運営体制の在り方、③各大学向けのガイドラインの作成、④多言語での公表の方策等

可視化する大学

○ 大学の可視化がもたらすもの（1）

情報の整理

大学内に分散している各種情報を調整・統合し、一元的に把握・管理することが重要

⇒ 自らの状況を的確に認識することができる
改革に資する基本情報として期待される

「IR」の役割として期待

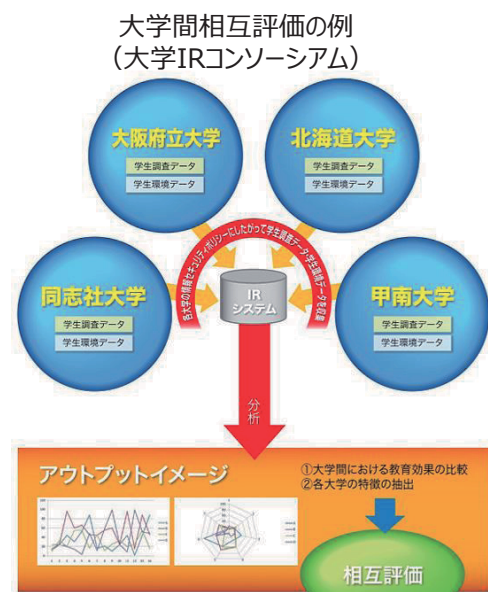
○ 大学の可視化がもたらすもの（２）

ベンチマーキング

他大学との比較が可能になり、自大学の強み・弱みを明らかにして、改善に結びつけることが重要

⇒ 改革すべき事項を特定する上で有効

「IR」の役割として期待



(出典) 大学IRコンソーシアム <http://www.irnw.jp/>

16

社会の評価・社会の期待

○ 進む情報開示

- * 認証評価結果や、教育情報の開示が進み、大学は常に外部社会からの厳しい視点を向けられ、評価を受ける対象に。
- * 開示される情報のフォーマットが共通化され、大学間比較が今後ますます進む



むしろ、

IRを活用して、改善・改革すべき事項をいち早く特定し、外部社会から評価される大学改革を！

17

自ら質を高め、保証する「大学改革」と「I R」

18

3つの方針

各大学の自主的な改革を通じ、3つの方針の明確化を進める必要

- 学位授与の方針（ディプロマ・ポリシー）
⇒524大学（71.1%）が制定（平成23年度）
- 教育課程編成・実施の方針（カリキュラム・ポリシー）
⇒537大学（72.9%）が制定（平成23年度）
- 入学者受入れの方針（アドミッション・ポリシー）
⇒626大学（85.0%）が制定（平成23年度）

中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて（答申）」
平成20年12月24日

各制定大学数は、文部科学省「大学における教育内容等の改革状況等について」より

19

3つの方針

○ 3つの方針の明確化

- * 組織における明確な達成目標の設定
 - * 成果と課題に関する評価を十分に行う
- 達成目標の設定に当たっては、学習成果のアセスメントに関する指標や卒業後のフォローアップ調査による指標等を取り入れるように努める
- 実証的な調査・分析が可能となるよう、専門的な職員の確保など実施体制を整備する

⇒ 大学が自ら掲げた目標を達成するために、I Rが重要

20

改革サイクル

学位授与方針の下、学長・副学長・学部長・専門スタッフ等がチームとなって、改革サイクルの確立が急務

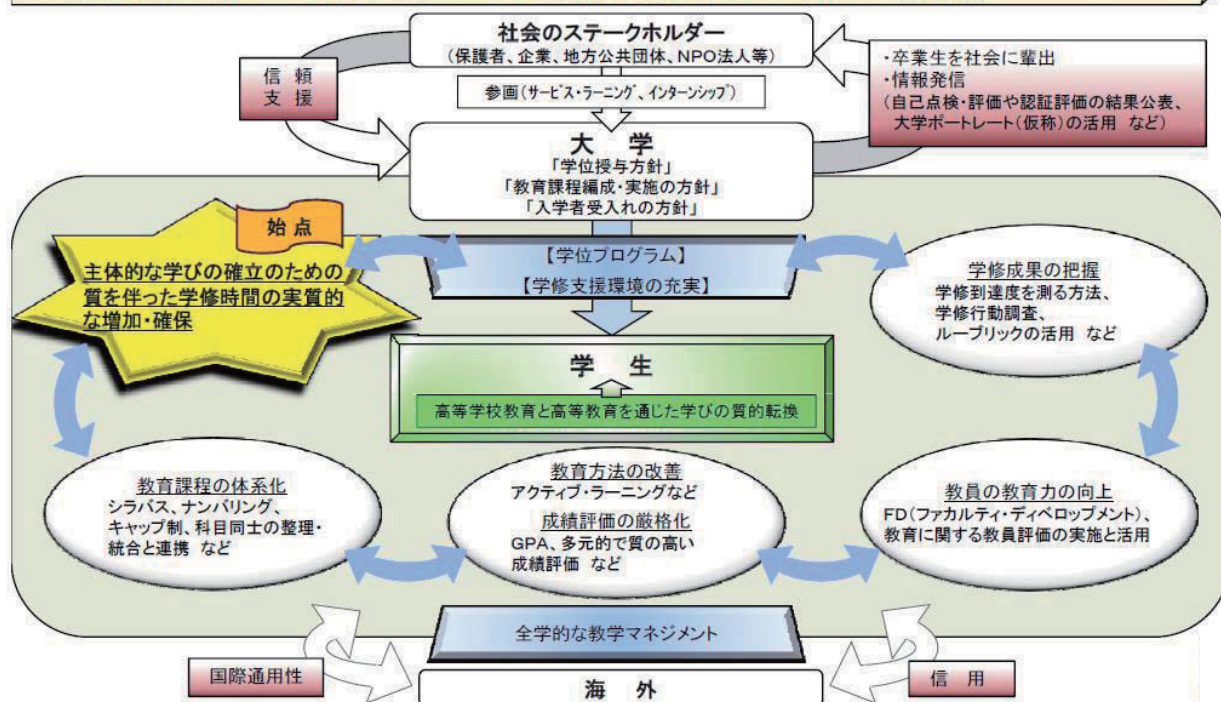
- (P) 体系的な教育課程
- (D) 教員同士の役割分担と連携による組織的な教育
- (C) アセスメント・テストや学修行動調査（学修時間等）等の活用による、学生の学修成果、教員の教育活動、教育課程にわたる評価
- (A) 教育課程や教育方法等の更なる改善

中央教育審議会「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて（答申）」
平成24年8月28日

21

学士課程教育の質的転換への好循環の確立

・次代を生きる若者や学生に、生涯学び続ける力、主体的に考える力、未知の時代を切り拓く力を育成する、未来を形づくり、社会をリードする大学へ
 ・そのために、教員と学生が意思疎通を図りつつ、一緒になって切磋琢磨し、相互に刺激を与えながら知的に成長する場を創り、知識の伝達・注入を中心とした授業から、主体的に問題を発見し解を見出していく能動的な学修を中心とした、学生の主体的な学修を促す質の高い学士課程教育へと質的に転換



22

改革サイクル

○ 改革サイクルの確立

- * 達成すべき学修成果に整合した教育活動の実施状況
- * 学生の学修状況、到達度の状況

- 大学が、自主的に掲げた方針・目標に対する成果分析を行い、更なる改善・改革につなげることが重要
- 教育の質を高める上で、自主的な改革を行うための情報分析と提供

⇒ 大学が自らの改革サイクルを構築するために、I Rが重要

23

○ 内部質保証

- * 大学は、本来持つべき自主的・自律的機能を内部質保証においても発揮させていくことが重要
- * 大学は、改革サイクルを適切に機能させ、大学として妥当な水準を維持し、また理念・目的の実現に向けた継続的な努力を行っていることを、大学自らの責任で説明・証明することが重要



自ら掲げた理念・目標・方針を達成し、教育の質を保証するための様々な情報収集・分析に I R の活用を！

「大学改革」を加速するために

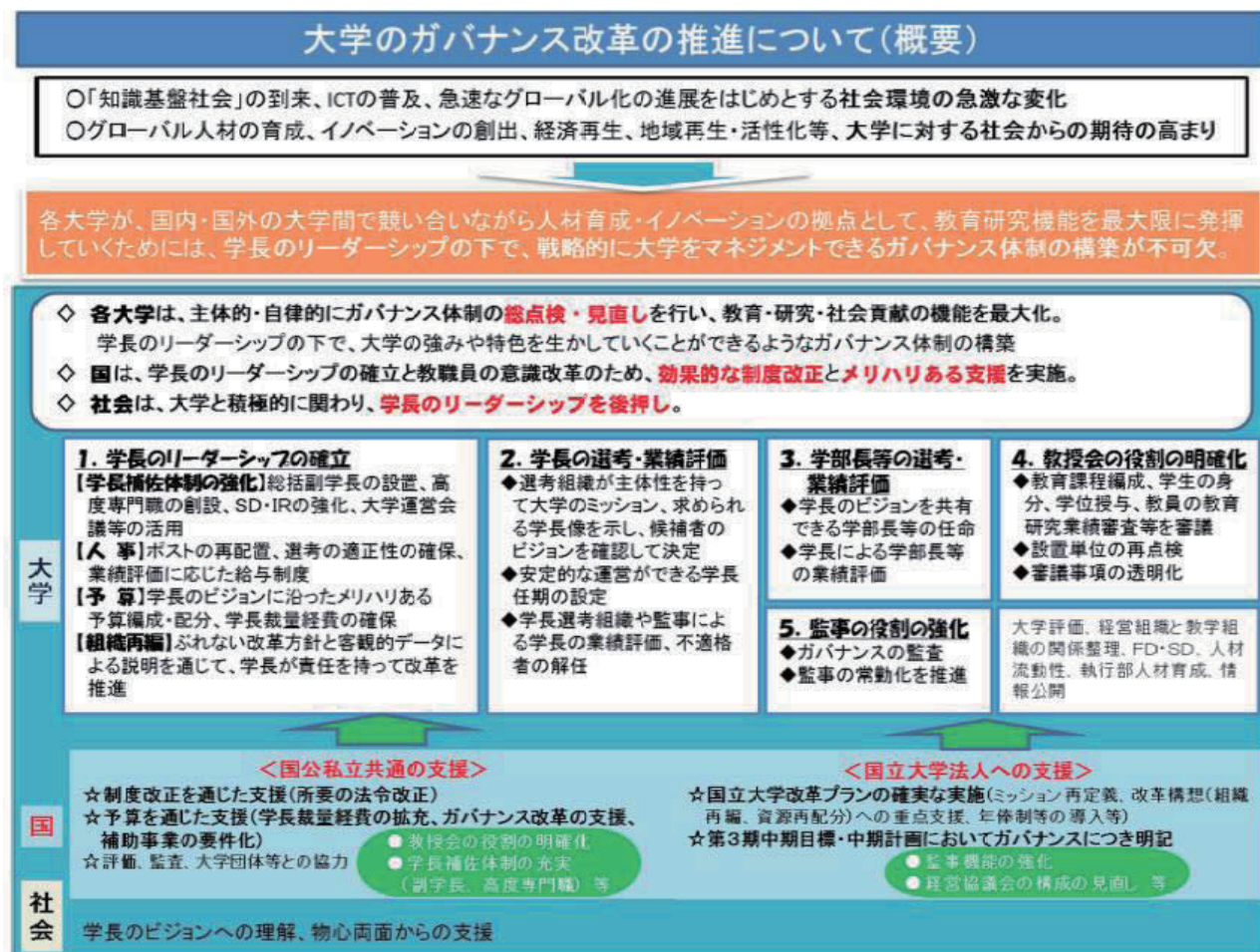
各大学が、国内・国外の大学間で競い合いながら人材育成・イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大限に発揮していくためには、学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学をマネジメントできるガバナンス体制の構築が不可欠

○ 学長のリーダーシップの確立

- * 学長補佐体制の強化
- * 人事
- * 組織再編
- * 予算

中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」
平成26年2月12日

26



27

適切なガバナンスを働かせるためには、学長が各学部の事情を十分に把握した上で、改革方針を策定していくことが必要



I Rを行い、学内情報の集約と分析結果に基づき、学長の時宜に応じた適切な判断を補佐することが重要



エビデンスベースト（evidence based）な政策を支援し、大学改革の更なる加速を！

1. 社会の期待に応える「大学改革」と「I R」

⇒ I Rを活用して、改善・改革すべき事項をいち早く特定し、外部社会から評価される大学改革を！

2. 自ら質を高め、保証する「大学改革」と「I R」

⇒自ら掲げた理念・目標・方針を達成し、教育の質を保証するための様々な情報収集・分析に I Rの活用を！

3. 「大学改革」を加速するために

⇒学長によるエビデンスベースト（evidence based）な政策を支援し、大学改革の更なる加速を！

御清聴ありがとうございました

基調講演「大学の教育改革と IR の役割」

高橋学長室長（司会）：

続きまして、基調講演に移らせていただきます。本日の基調講演は、高等教育の第一人者、金子元久先生に御登壇いただきます。金子先生のご紹介ですが、配布資料のチラシ裏面にご経歴等を詳しく記載してありますので、ここでは省かせていただきますが、先生は中教審の中でも論客としてご活躍されておりますし、東大の教育学研究科の中に大学経営政策コースを設置され、職員のアドミニストレーター育成にも非常にご尽力をされておりました。金子先生には、「大学の教育改革と IR の役割」という題目で基調講演をしていただきます。では金子先生、よろしくお願いいたします。

金子 元久（筑波大学教授・日本高等教育学会会長）：

プロフィール：

筑波大学教授、日本高等教育学会会長/シカゴ大学 Ph.D. 1985 年
ニューヨーク州立大学アルバニー校客員助教授、広島大学助教授、
東京大学大学院教育学研究科長、教育学部長等を歴任。著書に『大学教育の再構築』（玉川大学出版会 2013 年）、『大学の教育力』（筑摩書房 2007 年）他。日本学術会議会員、中央教育審議会委員、東京大学名誉教授。



金子でございます。本日はこういった機会を与えていただきまして、主催者の東洋大学に感謝申し上げます。同時に、非常に暑い中を来ていただいた参加者の方にも感謝申し上げます。

私は「大学の教育改革と IR の役割」という題でお話をいたします。里見課長からのお話にありましたけれども、やはり今は大学が変わらなければいけない時期であるということが基本的な背景にあると思います。日本は大きな意味で曲がり角に来ているわけで、これまでのような成長パターンがもう続けられなくなっている、新しい成長をしなければいけない。そこから大学に対して非常に厳しい社会の要求がつけつけられているところだと思います。

実際に現実の教育にも大きな問題ができています。ついに 4 年制大学への進学率が 50% を超えました。もう一方で、若者の就職率はかなり大きな問題がある、今年は少し良くなったようですが、それでも 2 割以上の学生は、少なくとも大学が把握している限りではきちんとした就職をしていないという状態もあります。それから、学力低下といいますが、

高校生の学習時間も低下していて、大学への入学者にもさまざまな問題が出ています。

そういった中で高等教育の課題が、これまでの量的拡大から質的な飛躍にと大きく転換しているところだと思います。これを図示するとこういったことが言えるかと思いますが（P3）、グローバル化・知識社会化が進み、高等教育がユニバーサル化している。それから若者の大きな変化がある。よく「この頃の若者はけしからん」というような議論があるわけですが、しかし考えてみると、若者にとってみれば、今の世の中は将来というものが見通しのつきにくい時代なのではないかだと思います。それで将来に対してモチベーションがなかなか湧きにくいという状況が生じております。

一方では高度人材の需要が出ていますけれども、もう一方では大学卒が必ずしもきちんとした就職ができていないという問題もでてきています。それから 50%を超える学生が大学に行っているわけでありますから、社会全体として見れば高等教育に対する費用は非常に大きくかかっているわけです。これはあまり認識されていませんけれども、今、学生支援機構の有利子奨学金を借りる学生の割合はもう 4 割に近づいています。1990 年ぐらいまで 1 割ぐらいだったのが、非常に急速に拡大しているわけです。お金を借りて大学に行く時代になっています。同時に他方で、先ほど申し上げたように大学生の意欲、あるいは学力が低下というか不揃いになっていることは少なくとも事実だと思います。

その中で、高等教育の課題として質的な転換が要求されているというのは先ほど申し上げた通りですけれども、質的転換というのは 3 つ側面があると思います。1 つは教育内容を適切化するといいますか、本当に必要とされている教育にしていく。必ずしも学問の論理だけではなくて、学生に必要な知識を与えていくこと。そういった意味での適切性の問題。2 番目は、質保証。質保証はよく言われることですが、あまり議論されていません。しかし、大学教育を効率化することはやはり重要な課題だと思います。より良い質のものをより効率的に大学が与えていくことは非常に重要な課題になると思います。同時に、これは最も基本的なことですが、大学で学生が学習する、その学習を実質化し、さらに高度な学習をさせていくこと。これが大きな課題になることだと思います。

このように、質的な改革といってもいくつかの側面があるわけでありまして、それを同時に追求していくことが今の高等教育の課題だと思います。そのときに何が必要かということですが、非常に基本的で重要な点の 1 つは、大学の教育というのは、教授会ないし個々の大学教員が専管といいますか独占していたといいますか、個々の授業はある意味では教員の所有物であるような考え方がこれまでありました。それが意味では個々の教員に責任感を持たせていたところがあるわけではありますけれども、それだけで先ほど申し上げたような課題が達成できるかということが問われている。

少なくとも言えるのは、大学全体として組織的な努力が必要です。大学教育というのは個々の授業だけのただの集合ではなくて、大学全体として行う機能であるということがこれからの大きな変化の方向ではないかだと思います。しかも先ほど申し上げたように、現実には大学教育はいろいろな問題を生じていまして、ユニバーサル化・就職問題・長期的な学

力低下というような問題を背景に控えて、その中で高等教育は質的飛躍をしていかなければならないというのが、現在の高等教育が置かれている基本的な構図ではないかと思います。

そうしたことを念頭に置きまして、まず最初にお話したいと思いますのは、現在の大学教育にどのような問題があるのかということです。学生について、横軸に自己認識とか社会認識とか、社会の中で自分が何をしていったらいいのかという意識、縦軸にその目的が大学の教育と合っているのかどうかという観点をとります。そうすると学生に4つのタイプがあると思いますが、1つは、自分はやりたいことが非常にはっきりしている、しかもそれが今自分が勉強していることと一致しているというタイプです。これが一番望ましいタイプといえば望ましいのかもしれませんが、2番目のタイプは、個人としては大人といますか、自分がやりたいことはある程度わかっている。しかし大学教育にはあまり期待しない、大学は大学、自分は自分というタイプです。古典的にはむしろこちらの方が多かったのかもしれませんが。大学生というのはそういうものだという考え方もありました。

しかし今むしろ増えているのは、自分が何をしたいのかあまりはっきりしないで大学に入ってくるタイプです。そうしますと3番目のタイプは、自分は何をしたいのかまだあまりよくわからない、しかしそれは大学の中で見つけよう、大学で学習する中で見つけていこうというタイプです。4番目は疎外型といますか、自分が何をしたいのかあまり明確ではない、しかし大学が教えてくれることが自分にとって役に立つかということ、あまり役に立つとも思っていないというタイプの学生です。

この様に分類した上で、私どもは4万5000人ぐらいの学生調査をやりましたが、それを一定の方法でこの4つのタイプに分けてみました。そうしますと、これは1、2、3、4年を通じてグラフにしたものですが、まず第一に言えるのは、高同調といますか、自分が何をしたらいいか目的意識がはっきりしていて、しかもそれが大学の教えてくれることが合っているというのはだいたい4割ぐらい。少なくとも半分以上はそういうタイプではないんですね。それから独立型も実はかなり多い。しかし今大きくなりつつあるのは受容型といますか、自分が何をやりたいかあまりはっきりしていないけれども、大学に入って自分がやりたいことを見つけないかと思っているタイプです。先ほど申し上げました、自分が何をしたいのかあまりはっきりしていないし、大学が何をしてくれるのかあまり期待していないタイプも1割ぐらいはいます。

ここで言えるのは、やはり大学教育に強いモチベーションを感じている学生は必ずしも多いわけではないということです。しかし同時にここから読み取れるもう1つの点は、1、2、3、4年生について集計しましたが、大学教育がうまくいっていれば、最初は高同調型でなくても、だんだん高同調になっていく。特に受容型の学生については、自分がやりたいことがはっきりしていて大学が教えてくれることと自分がやりたいことが関連していると思う学生が増えてくると期待されるんですけども、少なくともこの学年別の集計を見ますとそうではない。大学に期待をしている受容型の学生が減り、何が増えてきているか

という、独立型といいますか、自分がやりたいことはだんだんわかってきたけれども、大学が教えてくれることはあまりそれと関係ないと思って卒業する学生が最後にはかなり多いということです。

これは必ずしも学力の面だけではなくて、人間的な成長の上でも、現在の大学教育というのがあまり有効に機能していないのではないのかと思われます。もちろん学力も重要ですが、やはりこれから生きていく上で自分が何をしたいのか、知識というものを吸収することはそれにどういう意味を持っているのかということを経験する態度というのは、少なくとも大学教育が与えるものとして非常に重要だと思いますけれども、それに必ずしも成功していない。これは私は日本の大学教育にとって非常に重要な問題ではないかと思っています。

もう 1 つは、学習時間といいますか、そういった人間的な成長の上でも基礎となる、自分で勉強する時間がどの程度なのかということです。勉強時間は大きく分けると、授業に出席している時間、授業に関連して自分で勉強する時間の 2 つに分けることができますと思いますけれども、大学設置基準に定められている 124 単位の時間で、どの程度の学習が要求されているかを計算してみると、だいたい週 6 日勉強しているとすると、1 日に授業に出ている時間が 2.6 時間、それに関連した自分での学習時間が 5 時間やっているということになります。合わせるとだいたい 8 時間で、要するにフルタイムの学生は普通に働いている人と同じくらいの時間を勉強している。これが大学制度の根本の、基本的な想定になっています。

ついでながら、単位制というのは戦後アメリカから入れられたものですが、最近ではヨーロッパでも単位制が進められていて、数え方は少し違うんですが、基本的にはやはり要求している学習時間は、授業への出席、自分での勉強時間を含めて 1 日 8 時間ということになっております。フルタイムは本当にフルタイムなわけです。しかし実態としてどれくらい勉強しているかといいますと、授業への出席時間はだいたい 3 時間くらいで、だいたい出席していますが、決定的に欠けているのは自分で学習する時間です。

特に理工農のような学部では自分で卒論を書いたり卒業実験をするということで、それが大学教育の一番勉強になる部分だということをよく言われていますが、しかし調査の結果から計算してみると、確かに卒論・卒業研究に費やしている時間は長いですが、それを含めても自分で学習している時間は 1 日平均すれば 3 時間程度しかない。人文・社会系はさらに少ないという結果になります。自分で自律的に勉強している時間が少ない。これはただ勉強すればいいということではないかもしれませんが、しかし必要なことについて自分で考えるという習慣はこれから非常に必要になってきていることも事実だと思います。そういった意味で、大学教育が自律的な学習習慣をつけていないということも非常に深刻な問題だと思います。

それでは授業のほうはどうなっているのかということですが、これは学生にどのような授業がどのくらいあったかということを知りたいものです。上から「出席が重視され

る」「試験の他に小テストやレポートなどの課題が出される」「授業内容に興味がわくように工夫されている」「理解がしやすいように工夫されている」「TA などによる積極的な指導がある」「グループワークなど、学生が参加する機会がある」「授業中に自分の意見や考えなどを述べる」「適切なコメントが付されて課題などの提出物が返却される」といった授業がどれくらいあったのかということを、左の方から「よくあった」「ある程度あった」「あまりなかった」「ほとんどなかった」で回答してもらったものの結果です。

これを見ると 1 つわかるのが、言ってみれば管理志向と言うんでしょうか、出席を重視したり、提出物を課す授業がかなり多くなっている、そういった意味では熱心になっていると言えると思います。それから「授業内容に興味がわくように工夫されている」「理解がしやすいように工夫されている」といった授業もこのごろかなり増えてきている。先生方は一般には、ある程度熱心になっているということが言えるのではないかと思います。ただ、グループワークとか、授業中に自分の意見や考え方を述べる、あるいは適切なコメントを付して学生に返却するといったことになると、「よくあった」「ある程度あった」を含めてもだいたい 3 割くらい。実はこういった授業はあまり広く行われていないという段階にまだある。言ってみれば参加・双方向性型の授業はまだ必ずしも行われていないということになります。

もう 1 つ、TA の利用というのは実はあまり行われていないこともわかります。これはなぜかということはまた後で申し上げますけれども、基本的に申し上げたいことは、大学の先生は授業にかなり熱心になってきていることは事実ですが、しかし本当に有効な授業の改革になっているかどうかというところかなり疑問であるということです。授業時間にどういった授業をやるのか、どういったタイプの授業が学習時間を増やすのかということを統計的に調べてみると、参加型の授業の方がはるかに学習時間を伸ばす。管理志向というのは実はほとんど学生の学習時間に関係がないという結果が出ています。

それをグラフにしてみました（P10）、棒グラフはそれぞれのタイプの授業を受けた学生が、そうではない学生に比べてどの程度学習時間に差があるかということを調べてみました。そうすると、出席重視だとマイナスの関係が出てきます。これはどうしてかという、たぶん学習時間が少ないから出席重視にするという傾向があるのかもしれませんが。ただ、少なくとも言えるのは、小テストはあまり効果がない。興味をわかせる工夫とか、TA の補助的な指導というのはある程度効果がある。さらにグループワーク、授業中に意見を言うような授業もかなり効果がある。しかし最大の効果があるのは、課題へのコメント、要するに課題を出させてそれに教師がいくつかのコメントをして返してあげる。これが非常に効果がある。これは実は他のデータを見ても、かなりそういった傾向が見られます。要するに、教師がある程度時間をかけて学生に対してレスポンスする。それによって、ただ教室の中で喋るだけではなくて個々の学生とある程度の間接的な対話をする、そういったことがかなり大きな効果があることがわかります。

しかし、先ほどの普及率の面から見ればむしろ普及しているのは出席重視とか小テスト

というもので、課題のコメントというのは最も普及していないということになります。日本の先生はあまりそういったことをやりたがらないということになります。下の 2 つの線は学生あるいは教員が、どの程度それが重要だと思っているかということですが、細かいことは申しませんが、実際の効果と必ずしも一致しているわけではない。やはりそれぞれの思い込みがある。特にこれは面白いですが、参加型の授業を経験した学生は、参加型の授業は効果があると思っているけれども、経験したことのない学生はそんなものはいらないと言う傾向がある。やはりある程度慣れないとその効果がわからないということがあります。

ただ、いずれにしてもここで申し上げたいことは 2 つあって、1 つは、一定の授業には一定のレスポンスが必ずある。そういったことがある程度明確にわかるということです。もう 1 つは、そういった知識は必ずしも学内で共有されていない。少なくとも先生方が自分たちで思い込んでいる有効な授業と、客観的に見て有効な授業との間に大きなズレがあるということです。これについては後でまた申し上げますけれども、少なくともこういった点から見ると、日本の大学というのは、1 つの特徴があると思います。1 つは、先生が担当する授業負担というのは実は多いんです。日本の大学の先生というのは、1 学期に 6 コマから 8 コマくらい担当していて、これはアメリカと比べると非常に多いわけです。

どうしてコマ数が多いかというと、大学院とかゼミとか、少人数のクラスをかなりたくさん開設しているから。結果として個々の授業に関してあまり時間を使っていない。確かに研究重視とか管理業務の負担が多いのも事実でありますけれども、しかし先ほど申し上げたように、授業でもって個々の学生にコメントを返すといったことが必要であるという認識があまり行き渡っていない。先生自身があまりそういった経験もないからだと思えますけれども、そういった意味で、必要性があまり強く認識されていない。むしろ重要なのは、ゼミみたいな形で少人数で学生と話し合うことが教育として非常に有効だという考え方が強いということだと思えます。結果として一般の授業は出席が中心になって、聞いていればいい、自分での勉強は非常に少ないという構造になっていく。結果として、個々の授業の中身が薄いといえますか、自分で学習した経験に繋がっていない。したがって、知識を自分のものに消化し、自分の中で位置づけるプロセスが十分でない。結果として大学 4 年を卒業した後で、自分が何を勉強したのか、何を達成したのかという実感が薄いという結果が生じているということが言えるのではないかと思います。

さらにもうちょっとさまざまな問題を考えてみると、あまり詳しくは申し上げませんが、実は大学のガバナンスとか組織とか資源配分とか、そういったものに深く規定されているということも言えると思います。特に重要なのは、大学の組織が学部あるいは学科に細分されていること、さらに上級の学年で、特に理工系を中心として研究室といえますか、非常に細かい単位に分割されていて、そこでの集団が持つ教育力が重要だと思われる。その結果としてイノベーションが生まれにくいという構造ができている。結果としてなんとなく仲良く学習はしているけれども、しかし 4 年間を通じて達成感が必ずしも

ないという結果に結びついているのではないかと思います。

これについてはまた後で申し上げますけれども、基本的には日本の大学教育にはさまざまな問題があって、それは単に先生が熱心に授業すればいいのではない、その背後にある組織のあり方とか、さらに背後にある価値観といいますか、何が重要なのかという点での認識が必ずしも現実と一致していないのではないかということが考えられるわけです。そういった点から重要だと思うのは、やはり IR がどのような役割をしていくのか、要するにそういったズレといいますか、客観的な認識と大学の現在の組織のあり方、あるいは信念というものを突き合わせてみるのが、大学教育改革をする上で非常に重要になっている、そこから IR の役割が出てくるんだと思います。

そういった面から大学教育というものをもう少し客観的に考えてみると、1つの軸は教育と学習行動です。どのような授業が行われているのか、それが学生にどのような学習行動を起こさせているのか、あるいはさらにアウトカムといいますか、それによって学生は何を得ているのかという問題。もう1つの軸は、ガバナンス、それから資源配分です。これはマクロで言えば、社会や政府、あるいは適格認定団体、ア krediyation 団体が大学をどう評価するか、大学にどう影響を与えるのか、大学内部でどのように意思決定し、資源配分をするのか。さらにその中でどのようなカリキュラムが作られ、教員はどのように考えて、何が必要だと考えて授業をしているのか。こういった2つの軸が非常に重要な役割を果たしていると思うわけですが、問題はこの2つの軸が繋がっていないということだと思います。

これを図にするとこういうことだと思うんですが（P15）、左側の方は、ガバナンスの体系です。社会・市場・あるいは高校生が大学を選ぶ、政府や設置認可団体、適格認定団体が大学に対して影響力を与える、さらに大学の中で資源の配分をし、さらに部局がカリキュラムを作り、そのカリキュラムの中で教員は授業を行うわけです。もう1つの軸は、教育の軸です。授業というインプットがあり、それが学習行動につながり、さらにそれが大学で何を得ることができるのか、さらに卒業後に何をするのかということにつながっていく。この2つの軸があるわけですが、この2つの軸を繋ぐ情報のフィードバックといいますか、それが今非常に重要になっているんだと思います。それぞれの観点で改善することは重要ですが、最も重要なのはこれを繋げていく、それによって自律的な改善の道筋を見つけていくことが求められていると思います。

そういった意味で IR というものが今、重要なものとして着目されているんだと思います。IR の方法というものを最初に申し上げておけば、1つは自分で調査をする。非常に重要なことですが、学内のいろいろなところに蓄積されているガバナンスの系統のデータと、教育の系統のデータを、非常に多くの大学ではある程度の情報を持っているわけですが、それはそれぞれの担当の部局に蓄積されていて、存在自体も他のところではわからない。それからもう1つ重要なのは、何を知っている人がどこにいるかも周りはわからない。その情報を得るということ。それから2番目は、情報の整理・体系化といいます

か、独自調査、あるいは学内で埋蔵されているデータというのを連結してどのように使っていくのか、それによって一定の評価を行う、あるいは他大学とベンチマークをする、比較するといったことも考えられると思います。さらにそれをフィードバックしていく、評価・分析とか報告書を作る、あるいは学内外に情報提供するといった方法が考えられるわけです。

一応こういった方法があるわけですが、それぞれ今申し上げた、特に教育についてどのような情報を把握することが必要かということですが、1つは教育インプットの把握です。実はあまり教育インプットの把握というのは日本の大学では行われていません。先ほどのご質問にありましたが、普通の企業では単位コストといいますか、1つの製品を出すのにどれくらいコストがかかるか、要するに原価を計算するけれども、大学は、授業はある程度それに見合ったものかもしれませんけれども、実際にどのような形で個々の学生にコストがかかっているかということを計算されている大学は実はほとんどないと思います。私はそれに興味があっていろいろ調べているんですが、やっている大学はあまりないと思います。

何が行われているかという、学生数、必要単位数、教員数などを慣習的に決めている。例えば、どれくらいの授業の数が必要かと考えてみると、供給側から考えてみると、教員数×1人あたりの授業数×受講学生数、需要は学生数×必要単位数です。これは一致していることになるんですが、実はかなりの大学では、供給過多になっている可能性がある。要するに、学生が必要な単位数よりもかなり多くの授業を設定しているところがあると思います。例えば私の大学なども調べてみると、必要単位数のだいたい2倍くらいの授業が配置されています。それはなぜかという、個々の先生がやはり自分の専門で授業をしたいからということが、最大の理由だと思います。それは必ずしも悪いことではないですが、少なくともコストという観点是非常に重要です。

それから今、実は非常勤教員の割合が急速に増加していきまして、5年くらい前についに常勤教員を非常勤教員が抜いて、さらに上昇中ですが、これは人件費をカットする、あるいは長期的な経費のコミットを避けるということだと思います。しかし考えてみると、常勤教員ではなく非常勤教員を使うことが効果の上でどれくらいメリットがあるかということは、本来は考え直すべき問題かもしれません。詳しく述べる時間はありませんけれども、申し上げたいことは、コストというものを考えることは非常に重要で、これまであまり行われていなかったということです。特にコスト面は、会計の担当部署は、会計監査とか、会計基準に応じた処理はしているわけですが、機能別にどのようなコストがかかっているかということについてはあまり明確な計算をしているわけではないということです。国立大学法人は今、セグメント別会計を入れていて、本来最初の構想は、そういった機能別の分析ができるという設計になっていたけれども、結局ほとんど実施されていないという状況にあります。

もう1つの重要な点は、これが一番重要な点なのかもしれませんけれども、学習行動の

把握です。学生がどのように学習し、どのように反応しているかということ把握することです。後でお話しする山田先生のグループがやられた調査もありますが、私どもも調査をしました。先ほど申し上げた、だいたい4万7000人くらいの調査です。さらに、各大学独自に調査は行っています。それから国立教育研究所が今年から、もともと日本学生支援機構がやっていた学生生活調査に付随して学生の学習行動の調査をするという試行を始めました。うまくいってこれがシステム化されれば、もちろん大学に義務化されるというわけではなく希望されるところはやるという形になると思いますけれども、この調査でかなり広く、自分の大学はよその大学と比べてどのような状況にあるかということの分析が可能になる可能性はあると思います。

ただ、こういった調査をどのように活用するかが問題でありまして、先ほど申し上げましたけれども、我々が調査をやって各大学にそのデータをお返ししましたけれども、それを使っている大学は非常に少ないです。これは技術上の問題もありますけれども、活用するか、一般的なデータではなく、自分の大学がどういう特徴があるかということ把握することは非常に重要だと思います。

それからもう1つ非常に重要なのは既存のデータ、例えば入試・授業出席・成績・卒業・就職状況。これは多くの大学では各学部のしかもそれぞれの担当課がそのデータを持っていて、繋げて使っているわけではない。しかしこれを連結することによって学生の問題点を明らかにすることは当然考えられるわけで、一部の大学ではそういったこともやられています。それはハイリスクといいますか、退学したり休学したりするリスクのある学生を早めに見つけることにも結びつきますし、もう1つ非常に重要なのは、どういう入試の結果としてどういう学生が入ってくるのかをきちんと把握するといった意味でも役に立つと思います。さらに一部の大学ではE-ポートレートといいますか、それを学生自身も見えるようにして、学生が大学の中で何をやってきたのかを自覚するような方法として使っているところもあります。

もう1つはアウトカムの把握ですけれども、これは卒業時にどういった知識能力を身につけたかを把握するものです。アメリカでは標準型の試験で卒業時の能力を調べるといったことも一部行われています。それからOECDでも、日本も一部参加しましたがけれども、大学生の学力調査みたいなものを行っています。しかし、私も一部参加しましたがけれども、この実用性はまだすぐに使えるようになるとは思いません。そういった意味で、学生が自分で自分の教育経験をどのように考えるのかということの評価させることも重要だと思います。

もう1つ、あまりやられていないのは就職・進路状況ですが、4月1日での就職状況は非常に大きな問題になりますので把握していますが、それ以降どのような状態になっているのか、あるいは4月1日に就職していない学生についてどのような状態になっているのかということについては、必ずしも十分に把握されていない大学も多いと思います。

こういった情報を把握した上での分析が必要なわけですが、一次集計もあります

し、いろんな一定の枠組みに従った分析もあると思います。あるいはベンチマーキングと
いいますか、全国平均として比較する。さまざまな統計を使うことも重要だと思います。
先ほど大学プロフィールの話が出ていますが、大学プロフィールは残念ながら、個々の大
学についてはデータを見られますが、横並びの比較は今のところできないことになってい
ます。朝日新聞からデータバンクの CD が出ていますけれど、横並びの比較がある程度容易
になっています。これからだんだん横並びの比較ができるような環境が整ってくるのでは
ないかと思います。さらにこれを発信していくということが必要になるわけです。

この発信とといいますか、どう活かすかというのが実は IR にとって最大の課題であると思
います。図を書いてみたのですが（P22）、大学のガバナンスに対して、IR がどのよ
うな役割を果たしているかですが、1 つは広報や説明責任、要するに情報公開といった機能
が重要な機能として 1 つあります。それは高校生、あるいは政府、適格認定団体に情報提
供する。それからもう 1 つ非常に重要なのは、大学の中で重要な意思決定をするときの材
料になる。もう 1 つは学内合意の形成。どのような教育が必要なのかということについて
教員の間で認識を作っていくということだと思います。

それぞれについて申し上げたいのですが、情報開示、アカウンタビリティ、こ
れは特に大学広報関係の方は苦労されていますけれども、非常に各種の調査が多くて、そ
れに対する回答が大変だということがあります。それから、政府とか適格認定団体対す
る基本情報を作成して提供することもあります。

後からアメリカの例のお話がされることになっていますけれども、実はアメリカの IR が
現在のように非常に大きな機能になった最大の要因はたぶん、政府からの情報要求が非常
にあるということです。適格認定団体からの要求、それから連邦奨学金の受給資格に関連
して、大学の情報公開が連邦政府から要求されるようになったために、1991 年から非常
に大規模のデータベースが公開されるようになりました。そういったものに対して大学は情
報を提供する義務がある。それから、もう 1 つは州立大学の場合には、州政府からの情報
提供の義務が課されるということで、それが非常に大きな要因になっているわけですが、
日本ではやはりこういった公的な情報請求というのは、まだそんなに大きいとは思いま
せん。

骨抜きと書きましたけれども、申し上げたように、大学ポートレートはまだ大学間の比
較まではできませんので、ある意味では完全なデータベースとは言えないと思いますけれ
ども、これからさらに拡充される可能性があります。それから適格認定でも、要求される
情報は今のところ必ずしも標準化されたものではありません。ですが、これからだんだ
んと標準化されていくだろうと思います。

それから最大の問題は、設置基準は今は外形的な基準で運営していますが、これがだ
んだんと大綱化に応じて外形的な基準のみでは判断しないことになってくると思
いますが、外形的な基準だけでは判断しないということは、実は非常に大量の背景情報が必要にな
てくるということです。特に学生の学習行動とか、構造的な情報についてはこれから非常

に要求が強くなってくるだろうと思います。そういった意味で、まだアメリカのように政府からの要求は強くないわけですが、日本でもそういった形での情報の整理、構造化が求められることになってくるでしょう。

もう 1 つは経営・資源配分の基礎としての情報整備が非常に重要だということです。日本の大学というのは、大学間に格差はありますが、これまで大学間で実際の資源配分についてあまり差があったと思いません。授業料についても差が非常に少ないことにも現れています。しかしこれから日本の大学は、大学間の格差がかなり生じてくる可能性がある。例えば 1 つは、大学改組をしてさらに拡大しようとする大学もかなりあります。それによって資金を拡大し、施設を拡充していこうという戦略をとる大学もあります。

もう一方で、学生数を縮小する動きをとってくる大学も、実はかなり生じています。授業料を増額し、質を売り物にする。最も現実的なのは、このごろ外国留学が増えています。外国留学というのは実質的には授業料の値上げなわけです。それによって質を差異化しようという大学もかなり増えてくる。もちろん集客力が弱い大学は縮小せざるを得ないところも出てくるでしょう。問題は、今までの大学の横並びの状況から、大学が差異化する条件がだんだんとできているということです。そのときに、大学の意思決定がかなりクリティカルになる。今までは日本的ベンチマーキングといいますか、ベンチマーキングが横並びだったわけですが、差異化する上でどこの大学とどう違ってくるのが重要なのかということ判断することが必要になってくる。そういう意味で、経営・資源配分の基礎としての IR の重要性が出てくると思います。

さらに問題は、学内合意の形成です。大学教育の改革には学内合意の形成が最も基本的だと思います。実際に授業を担当するのは教員でありますし、その教育の意味を内面化するのは学生です。理念を設定し、必要な投資を行う経営者、この三者の間に合意が形成されていることは非常に重要です。しかし実態は、それらの間にはかなり差がある。建学の理念とよく言いますが、これは非常に抽象的に言われているわけで、実は個々の大学の先生は自分独自の教育観を持っているわけです。その先生たちに、何がこの大学で必要な教育なのかということを説得するためには、やはり事実の把握が最も必要なことになると思います。

例えば、学長と教員の間でどのくらい考え方の差があるかということをお願いしたいですけれども、これは文科省の調査で、学長が考える「授業改善の障害」で、1 番目は「授業内容が個々の教員の裁量に依存」、2 番目は飛ばしまして、「授業科目の細分、授業数が多い」「カリキュラムが学科などに細分化」などが多くの大学の学長は問題だと思っています。ところが、これは私どもがやった調査ですが (P27)、教員が何に力をいれているのかを見てみると、「研究室やゼミなどを通じて教員や学生間の接触を強化する」、要するに標準化されたものではなくて、少人数のグループの中での人間的接触でもって教育はするんだという考え方です。

3 番目のところもそうで、「修得すべき知識を標準化し、それに応じてカリキュラムを体

系化する」ということになると、とたんに支持が落ちるわけです。さらに、「少人数の授業を増やすよりも授業内容、教材などを標準化し、TA などを使う」に関してはほとんど支持がありません。要するに、教員の方は標準化・体系化した教育の中で密度の濃い授業を行うという方法には賛成していないわけです。しかし学長の立場から見ると、それがむしろ問題だと。

これはどちらが正しいともすぐに言えるものではないと思いますが、しかし明らかに認識のズレがあるわけです。もう一回言いますと、教員の方の意識としては、学生となるべく人的な接触を持つことが必要で、大規模授業があるのは必要悪でしかない。人的な接触が人格を作っているわけですから。しかし学長・経営者のレベルから見れば、そういった教育の実態が大学や社会の要求から乖離している原因になる。現在の授業は個々の先生の判断に任せすぎである。だから大学全体として社会の要求に応える教育を作るという考え方です。こうしたギャップをどのようにして埋めていくのか、それはやはり IR の役割だと思います。

ただ、いろいろと申し上げましたけれども、IR がこういった意味では重要な役割を果たすと思いますが、しかし、いろいろと課題もあります。1 番目は学内での位置づけです。IR が独立の組織として設置されているのは全大学の 2 割弱くらいで、これは後で劉先生の発表にもあると思いますけれども、実態としてはそんなに多いわけではありません。それから、すでにあっても学内での地位はかなり不安定です。それはなぜかというと、1 つは、情報公開や適格認定の要求というものが必ずしもまだ多くないからです。そのため、大学経営は経営者が変わるとサポートが少なくなったりするという例が非常に多い。

それから最大の問題は、部局との関係です。日本の大学の教育の権限は部局にあるわけです。そのために、全学の組織として作られる IR は、部局の権限にある意味では足を突っ込むことになる。そこのコンフリクトが非常に大きい。既に設置されている IR 組織の最大の問題はそこにあると思います。私自身も東大で IR のような機能を作りましたが、そのときの経験から言ってもやはり部局との関係が最大の問題です。もう 1 つは、やはり大学の教員が必ずしも関心が高いわけではないということです。

もう 1 つは学内連携ですけれども、学内で IR を専門とした組織が大きくなる必要は必ずしもない、むしろ問題は、学内のさまざまな機関が連携するネットワークを作ることが IR 機能を充実化する意味では非常に重要なのだと思います。それから大学間連携ですけれども、大学間連携はかなり微妙なところがありまして、やはり情報を提供したくない部分もあると思いますが、しかし、IR で連携するということは非常に大きなメリットもある。特にベンチマーキングなどもできる。それから、大学を超えてさまざまな連合体を作ることが、ある意味では大学内での発言力の支えになるといったこともあります。

もう 1 つ、こういったものを支えるために何が必要かということですが、やはり技術的な蓄積が必要だということです。ただ同時に、なぜ IR が必要なのかということについて、大学全体がどこに向かっているのかということに関して一定の信念を持つことが、

やはり IR の活動を支えていくのだと思います。IR というのは、ある意味では自己告発の組織です。自分の大学の悪いところを指摘するのが 1 つの仕事です。そのために、非常にいろいろな抵抗が出てくるのは当然だと思います。それに応えるだけの理念というものを持たないと、IR というのは十分に機能しないと思います。そういった意味で IR は、大学に新しい視点を大学に植えつけるという意味で非常に重要な組織なわけで、ただ IR という名前だけではなくて、実質的にどのように機能していくのか、それをどう育てていくのかということが IR に課されたこれからの課題だと思います。

少し長くなりましたが、以上で私のお話を終わらせていただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

高橋学長室長（司会）：

金子先生どうもありがとうございました。高等教育全体を俯瞰された中で、これもまた IR 全体の機能、役割、そして課題等に関してご発表いただきました。どうもありがとうございました。

これより 10 分間の休憩に入らせていただきます。なお金子先生へのご質問は、同封しました書類の中に質問用紙がありますので、それにご記入していただき、扉の外におりますスタッフまでご提出ください。小林先生にモデレーターをしていただきます、第 3 部のパネルディスカッションにてご回答をさせていただきたいと思います。



大学の教育改革とIRの役割

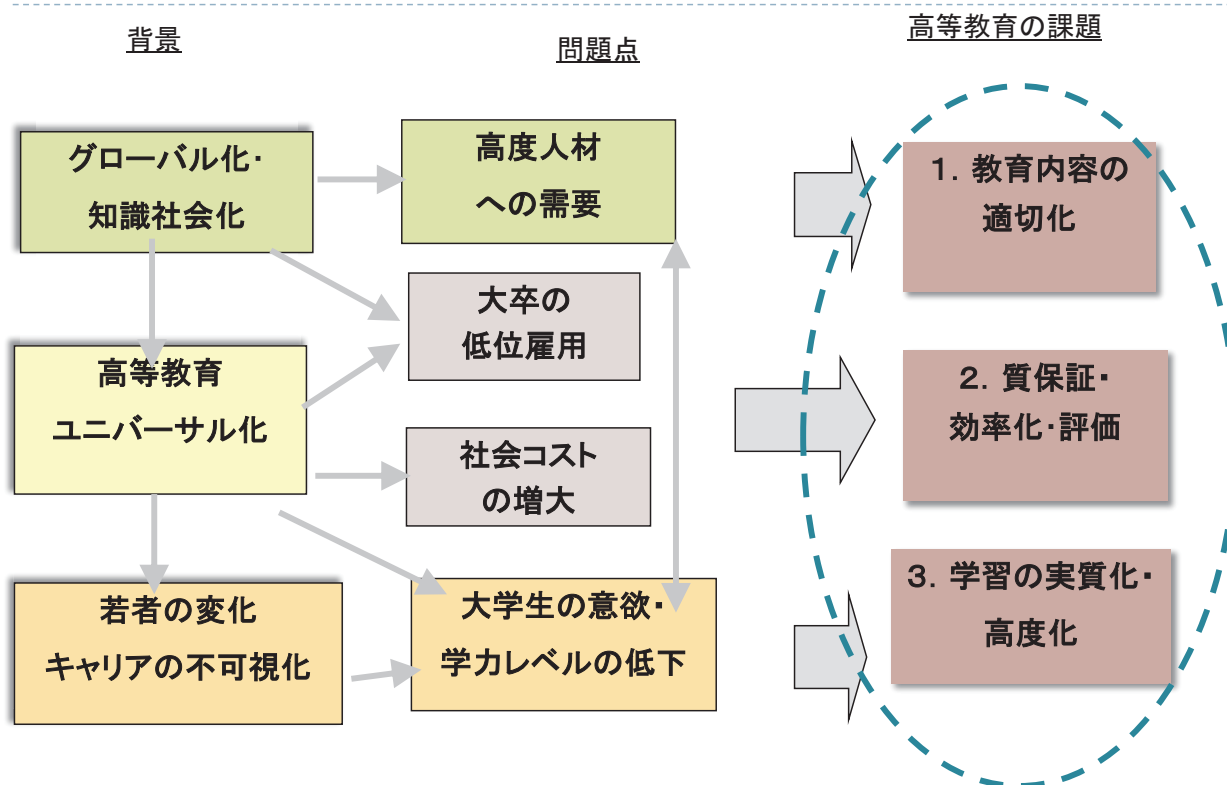
金子元久

東洋大学IR室設立記念国際シンポジウム
「大学の教育改革とIRの役割」
2014年7月12日

大学をめぐる環境の変化

- ▶ 経済社会
 - ▶ 従来の成長源の枯渇
 - ▶ 新しい成長の模索
 - ▶ 大学に対する社会の要求の厳しさ
- ▶ 現実の教育の問題点
 - ▶ 高等教育のユニバーサル化
 - ▶ 若者の就職問題
 - ▶ 長期的な学力低下
- ▶ 高等教育の課題
 - ▶ 量的拡大から質的飛躍へ

焦点としての大学教育の質的改革



3

大学改革への戦略

- ▶ 基本的な考え方
 - ▶ これまで、大学教育は教授会・教員の専管・独占機能
 - ▶ これから、大学全体の組織的な努力として教育
- ▶ 戦略的な改革の必要
 - ▶ 単一の「理想モデル」はない
 - ▶ 大学独自の条件に根ざしたモデルを探求する
- ▶ そのために必要なこと
 - ▶ 理念ではなく、何が実際に行われているかを把握する
 - ▶ その結果を、まとめて、学内外に伝える
 - ▶ そこから新しい行動を生む

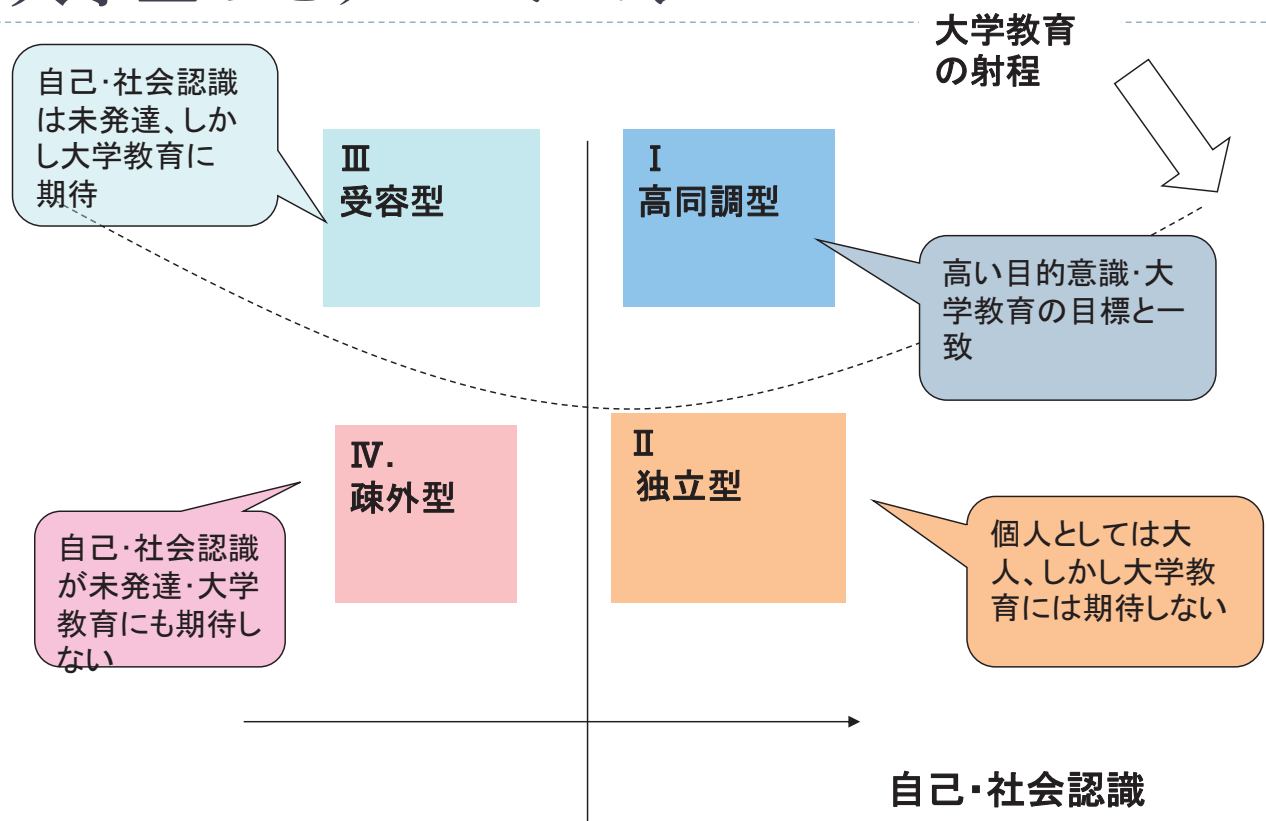
4



目 次

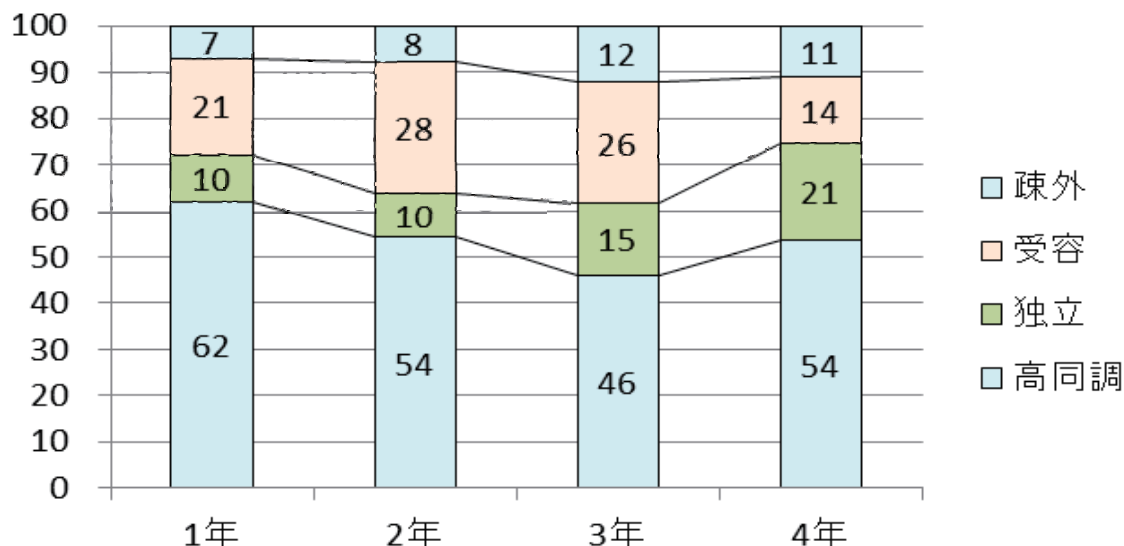
1. 大学教育改革の課題
- 2 IRの役割
- 3 自己革新にどう活かすか

大学生のモチベーション



高同調は3分の1

- ▶ 4割程度は何等かの意味で大学に同調していない
- ▶ 卒業までにその状態はむしろ悪化

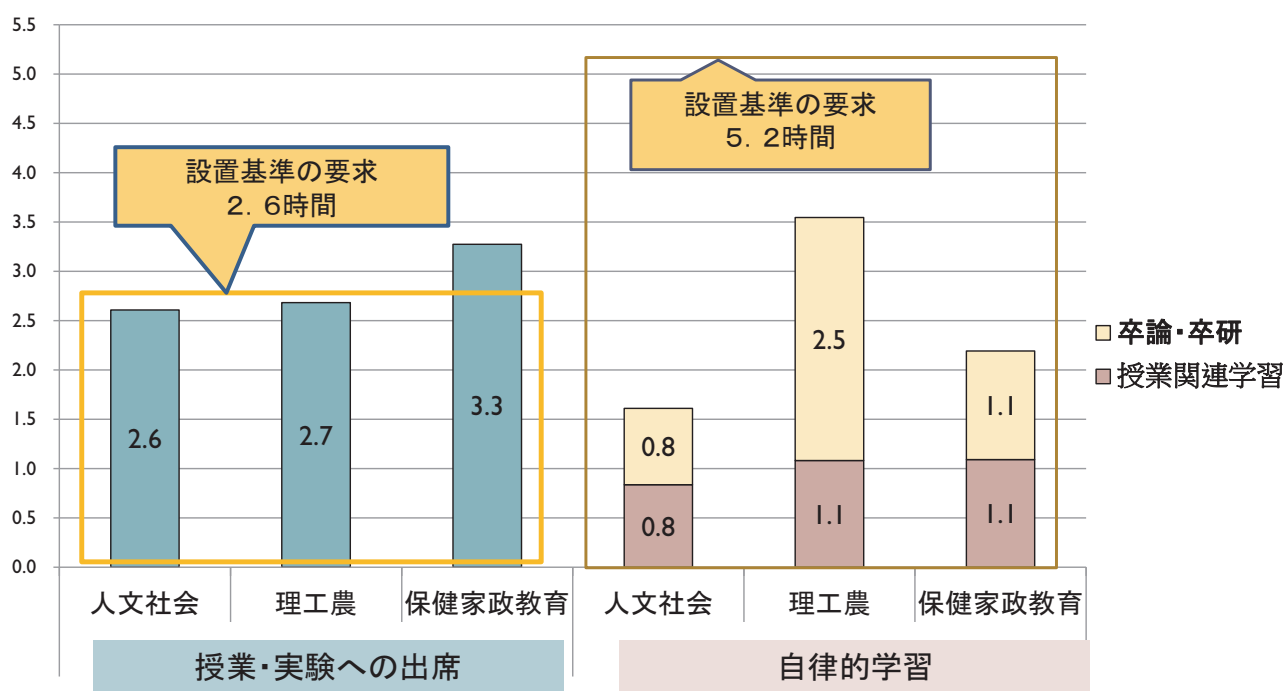


N=44905

出所: 金子元久『大学教育の再構築』2013

7

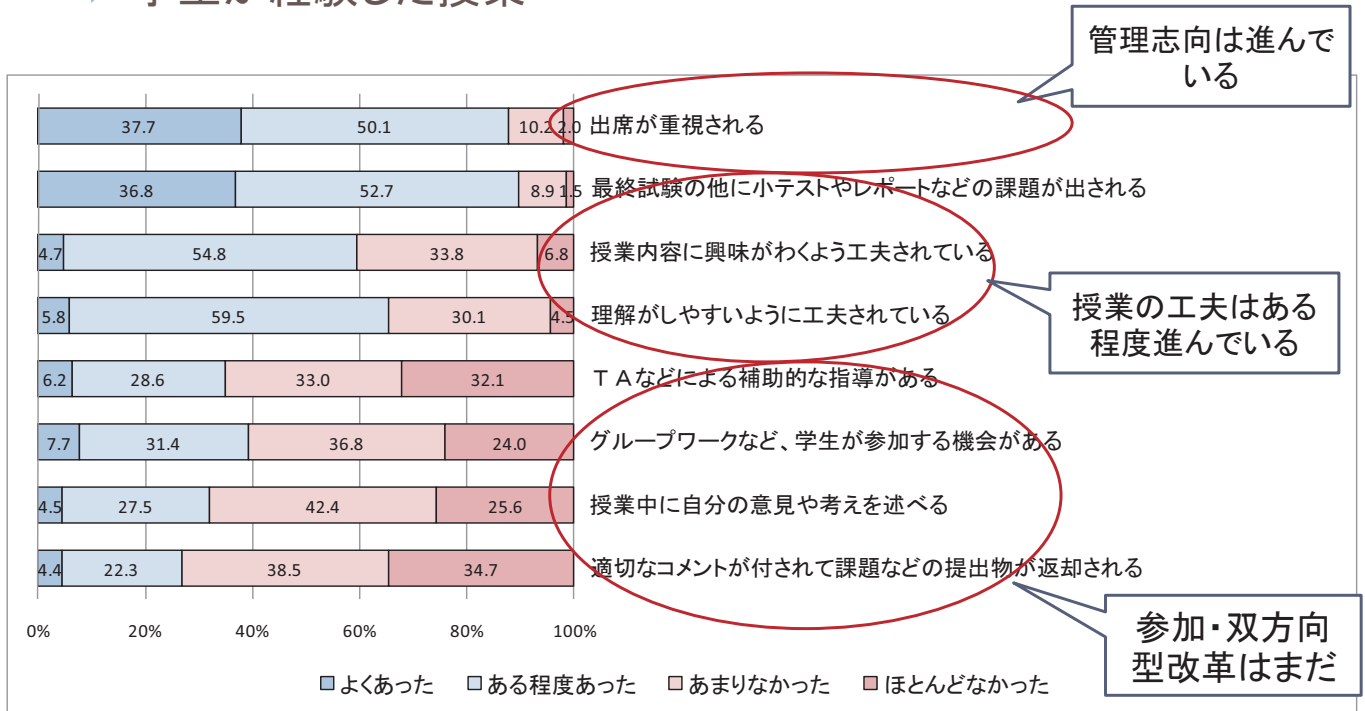
勉強していないー 自律的学習時間が不足



8

授業はある程度変わっているが、不十分

▶ 学生が経験した授業

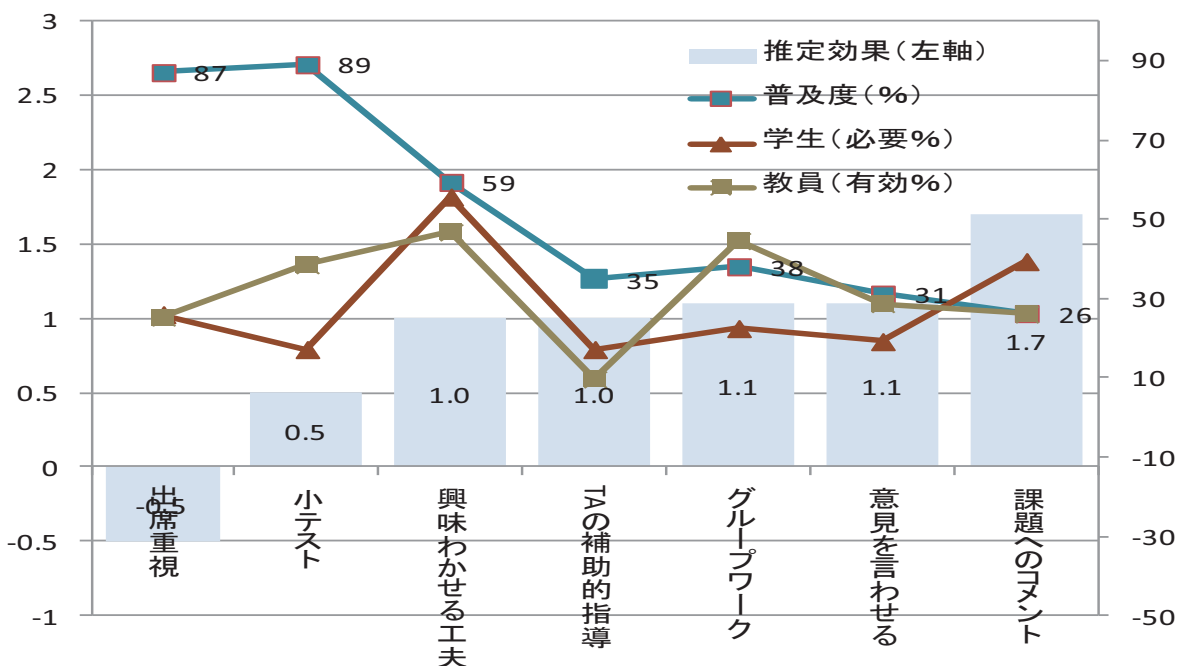


44,905人

9

出所: 金子元久『大学教育の再構築』2013

教員・学生の意識と、授業効果とのギャップ



出所: 金子元久『大学教育の再構築』2013

10

日本の大学教育の特徴

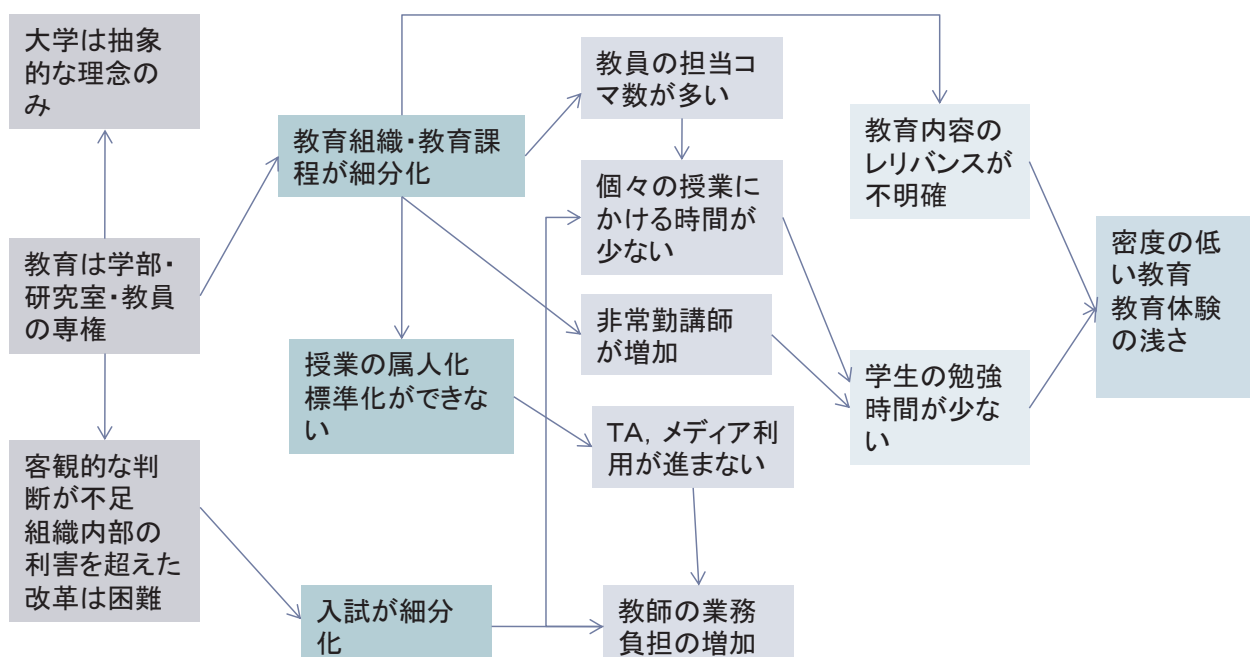
- ▶ 授業負担は多い
 - ▶ 教員の担当コマ数が多い
 - ▶ 大学院、ゼミなどの負担
- ▶ 時間はあまり使っていない
 - ▶ 研究重視
 - ▶ 管理業務の負担
- ▶ 学生のインプットは授業出席中心
 - ▶ 自分での勉強は少ない



- ▶ 個々の授業の中身が薄い
- ▶ 体系的な知識の修得が不完全
- ▶ 教育成果の実感がない

構造的な問題

- ▶ ガバナンス 組織・教育課程 資源配分 結果





目 次

1. 大学教育改革の課題

2 IRの役割

3 自己革新にどう活かすか

大学教育改革の三つの軸

▶ 教育・学習行動

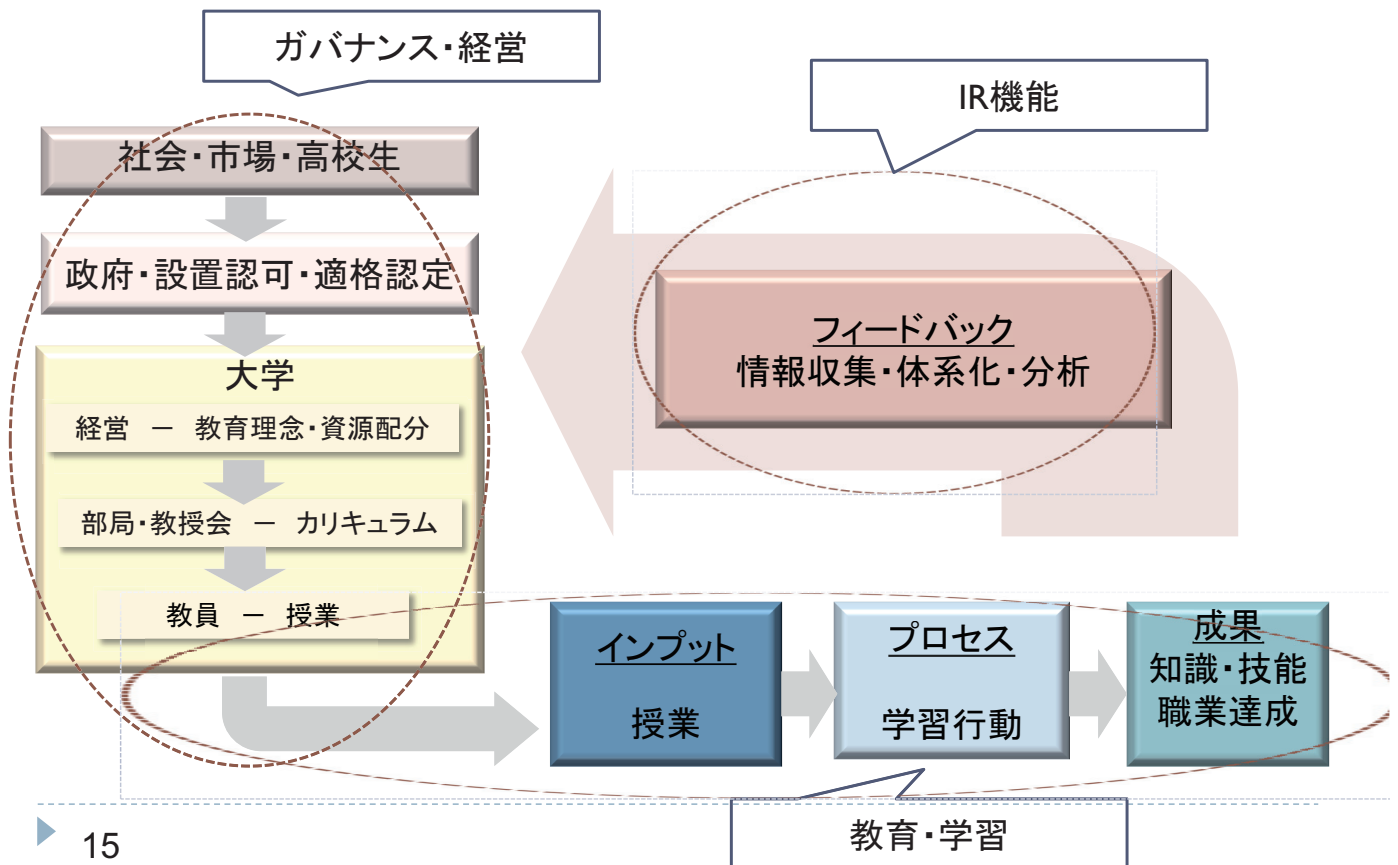
- ▶ インプット:どのような授業が行われているか
- ▶ プロセス:それが学生にどのような学習行動を起こしているか
- ▶ アウトカム:学生はなにを得て、それをどう生かしているか

▶ ガバナンス、資源配分

- ▶ 社会、政府、適格認定機関は大学をどう評価するか
- ▶ 大学はどのような意思決定・資源配分をおこなっているか
- ▶ どのようにカリキュラムがつくられ、教員はどのように考えて授業を行っているか

▶ この二つの論理をどつなぐもの

大学教育改革のサイクル



IRの方法

- ▶ ①情報収集
 - ▶ 独自調査
 - ▶ 学内各所に蓄積されている各種データの確認
 - ▶ キーパーソンの把握
- ▶ ②情報の整理・体系化
 - ▶ 独自調査等の分析
 - ▶ 学内データの連結、データベース化
 - ▶ 他大学とのベンチマーキング
- ▶ ③フィードバック
 - ▶ 評価・分析、報告書の作成
 - ▶ 学内外への情報提供

①教育インプットの把握

- ▶ カリキュラム・授業数のできかた
 - ▶ 学生数、必要単位数、教員数などで慣習的に決定
- ▶ 不足している観点
 - ▶ どれだけの授業数が、どのレベルで必要か
 - ▶ 供給： 教員数 × 一人当たり授業数 × 受講学生数
 - ▶ 需要： 学生数 × 必要単位数
 - ▶ 一般的には供給が過多かもしれない
- ▶ コスト
 - ▶ 一人あたり教育単価の計算
- ▶ データ
 - ▶ 会計担当が把握しているものが、学務担当と共有されていない

▶ 17

②学習行動の把握

- ▶ 学生調査
 - ▶ 学生がどのように学習し、どのように反応しているかを調査
 - ▶ 日本の例、金子グループ、山田グループ、各大学独自調査
 - ▶ 国立教育研究所が全国調査を試行
 - ▶ どのように活用するかが課題
- ▶ 既存学生データの統合
 - ▶ 入試、授業出席・成績、卒業・就職状況
 - ▶ 各担当課で、独自にデータをもっている
 - ▶ これを連結することによって、学生の問題を把握
 - ▶ 直接の利用
 - ▶ リスク学生の把握、入試改革への利用
 - ▶ E-ポートレート(学生の成長記録)

▶ 18

③アウトカムの把握

▶ 学習アウトカム

- ▶ 卒業時に身に着けた知識能力の把握
 - ▶ 国際的には様々な試行、CLA, OECD-AHELO
 - ▶ しかし実用性はまだ未知
- ▶ 学生の主観的な評価も重要な観点

▶ 就職・進路状況

- ▶ 4月1日現在の状況の把握のみでは不完全
- ▶ フォローアップ
- ▶ 非就職者のフォロー

▶ 19

分析・評価・発信

▶ 分析が必要なもの

- ▶ 一次集計
- ▶ 一定の枠組みにしたがった分析

▶ ベンチマーキング

- ▶ 全国平均、他大学との比較
- ▶ 基礎としての各種全国統計の整理
 - ▶ 学校基本調査、朝日新聞データバンク、広島データバンク

▶ 発信

- ▶ 定型化されたもの 情報公開、「大学ポートレート」、各種の外部調査
- ▶ 執行部から要請による分析
- ▶ 独自の報告書

▶ 20



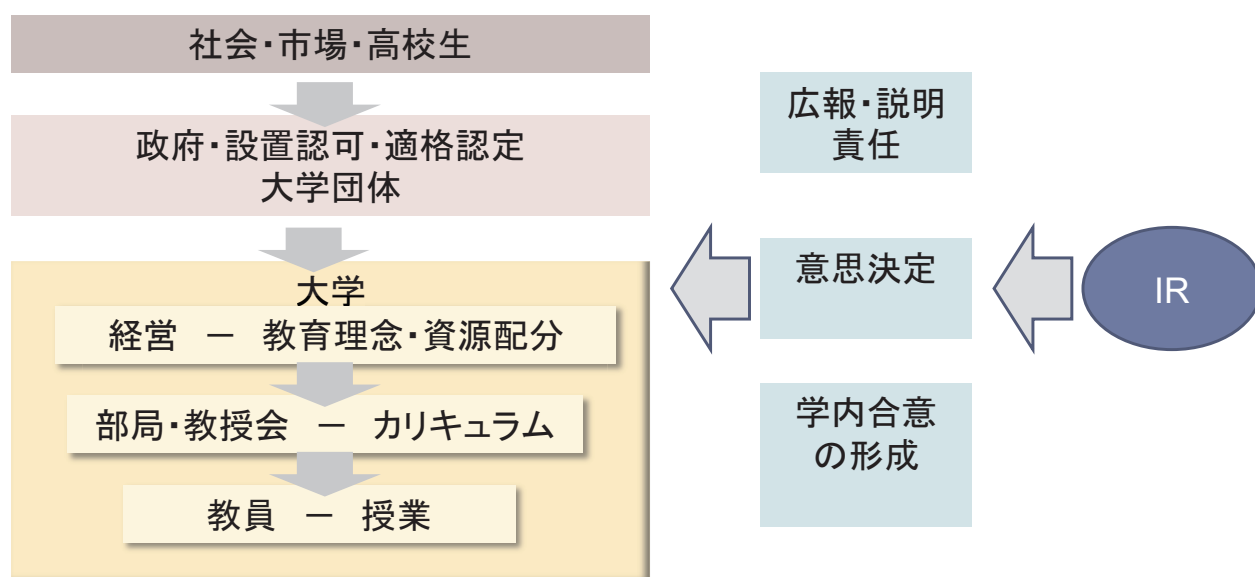
目 次

1. 大学教育改革の課題

2 IRの役割

3 自己革新にどう活かすか

フィードバックの機能



①情報開示、アカウントビリティ

- ▶ 社会に対する情報開示
 - ▶ 大学広報
 - ▶ 各種調査に対する回答
- ▶ 政府・適格認定に関する基本情報の作成
 - ▶ アメリカでは大きな要因、日本ではまだ少ない
 - ▶ しかし日本でも本格化する
 - ▶ 「大学ポートレート」
 - 現状では骨抜き。しかし拡充される可能性がある
 - ▶ 適格認定(認証評価)における基本情報の要求
 - これから拡大される可能性
 - ▶ 設置基準の大綱化・改訂
 - 詳細情報の要求につながる可能性がある

▶ 23

②経営・資源配分の基礎

- ▶ 基本的な経営判断
 - ▶ これまで、大学間の差異は少ない
 - 基本は授業料維持による学生確保
 - 一部で、学部改組による規模拡大
 - ▶ これからの選択肢
 - A.改組・拡大路線の延長 — それによる資金獲得、施設拡大
 - B.質路線 — 学生数を縮小、授業料は拡大、質を売り物にする
 - C.選択的縮小 — 集客力の弱い大学
- ▶ 私学の選択
 - ▶ A,B,Cの路線が分かれる
 - ▶ それが競争環境の中で試される。
 - ▶ IRの情報はきわめて重要な基礎

▶ 24

③学内合意の形成

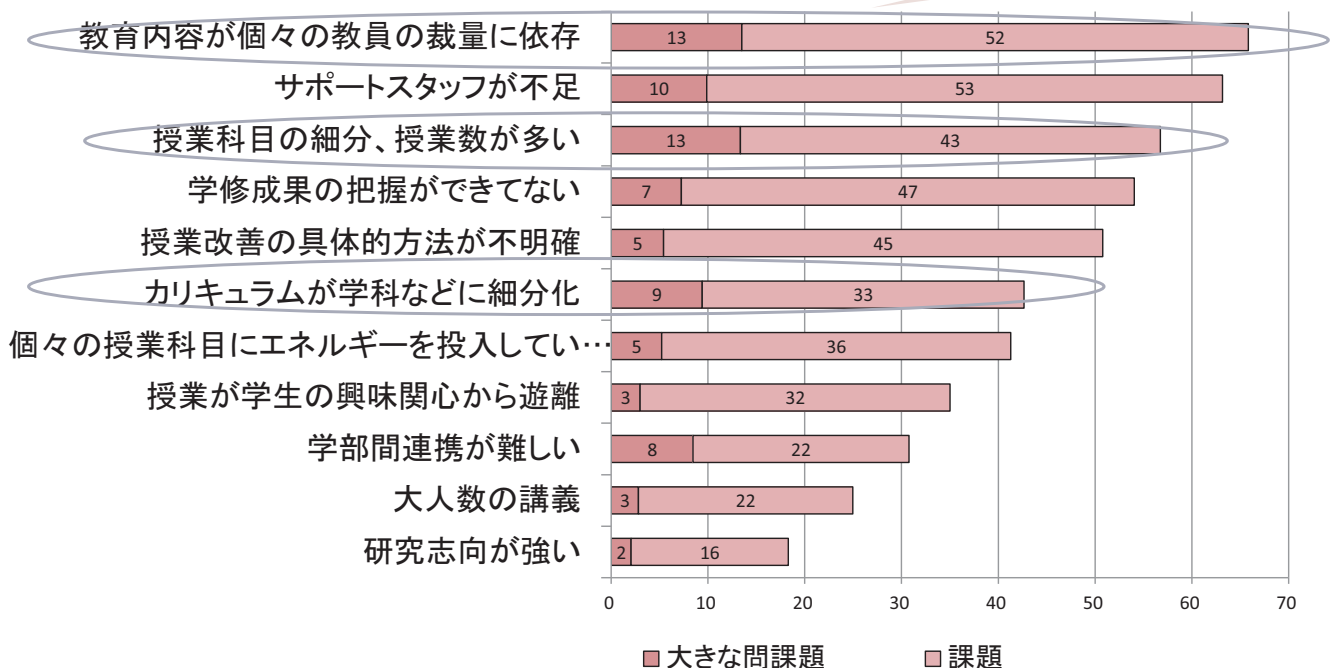
- ▶ 大学教育改革には、学内合意の形成が最も重要
 - ▶ 実際に授業を担当する教員
 - ▶ その教育の意味を内面化する学生
 - ▶ 理念を設定し、必要な投資を行う経営者
- ▶ しかしそれは実態は難しい
 - ▶ 「建学の理念」は抽象的、
 - ▶ 多くの「教育ミッション」は抽象的にしかかけない
 - ▶ 多くの教員は、独自の教育観をもっている
- ▶ 説得するためには、事実に立脚した議論が必要

▶ 25

学長の考える問題点

▶ 学長の考える「授業改善の障害」

体系化、標準化、広域化が必要

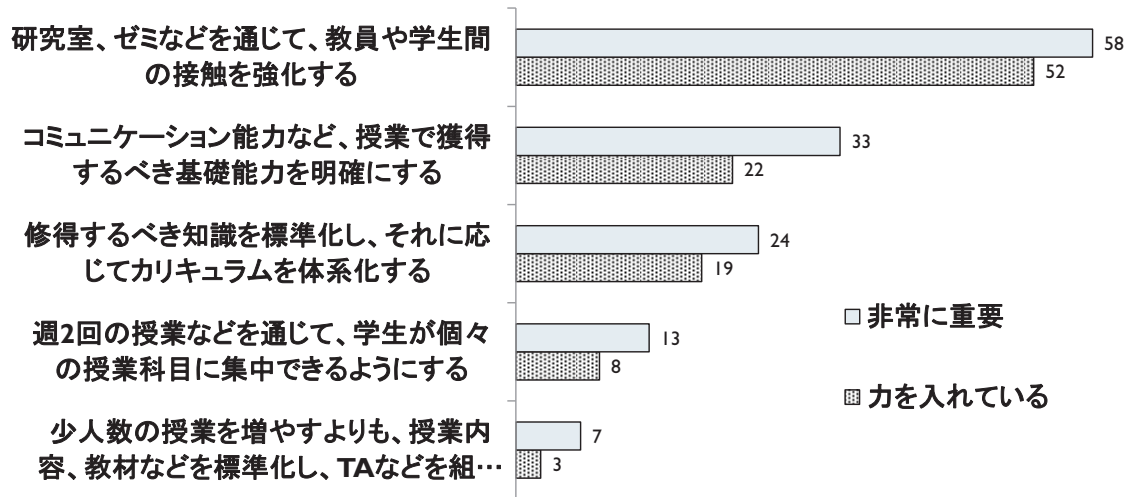


▶ 26

出所: 文科省「学士課程教育の現状と課題に関するアンケート調査」2012年6月

教員とのギャップ

教員が力を入れているもの



N=5,192

出所: 金子元久『大学教育の再構築』2013

▶ 27

基本的なギャップ

▶ 教員の意識

- ▶ 学生となるべく人的な接触をもつことが必要
- ▶ そのためには大規模授業は必要悪
- ▶ 人的な接触が、汎用能力を作る

▶ 学長・経営レベル

- ▶ 大学と社会の要求がかい離
- ▶ 現在の授業は、個々の教員の主観的な判断に任せすぎ
- ▶ 大学全体として、社会の要求にこたえる教育を作る

▶ このギャップをこえて、合意を形成することが必要

- ▶ そのためにはデータが不可欠

▶ 28

IRの課題（１）学内での位置づけ

- ▶ IRが独立の組織として設定されているのはまだ少数
- ▶ 学内での地位は不安定
 - ▶ 情報公開、適格認定への対応の業務はまだ少ない
 - ▶ 大学経営トップが変わると、サポートは必ずしもない
- ▶ 部局の権限との関係
 - ▶ 大学教育の責任部局は「学部」
 - ▶ 全学IR組織は、学部の権限に足を突っ込むことになる
- ▶ 教員との関係
 - ▶ 多くの教員は無関心
 - ▶ IRは、大学の問題点を指摘することが仕事

▶ 29

IRの課題（２）学内・大学間連携

- ▶ 学内連携
 - ▶ IR専門組織が必ずしも大きくなる必要はない
 - ▶ 学内の組織と連携して、バーチャルなIR組織を作ることも可能
- ▶ 大学間連携
 - ▶ 情報の交換の条件は微妙
 - ▶ しかしベンチマーキングによる分析のメリットは大きい
- ▶ 汎大学連携
 - ▶ 学会、コンソーシアムなどでの経験交流
 - ▶ 学内での地位の補強にもなる

▶ 30

IRの課題（3）技術と理念

- ▶ 技術的蓄積が必要
 - ▶ 調査手法
 - ▶ 分析
 - ▶ データベース
- ▶ 同時に理念が必要
 - ▶ 短期的に不可欠な業務ではない
 - ▶ 自ら存在理由を示していかなばならない
 - ▶ 理念と理論が必要
- ▶ IRは大学に新しい視点を与える
 - ▶ それをどう育てていくかが課題

▶ 31



ご意見、ご質問をどうぞ

第 2 部

講演

趣旨説明「大学の教育改革と IR の役割—日米比較の視点から—」

高橋学長室長（司会）：

では、時間となりましたので、第 2 部を開催させていただきます。第 2 部は同志社大学の山田礼子先生にモデレーターをお願いしております。

山田礼子先生の御経歴も、チラシの裏面に記載してありますので御一読願います。山田先生は大変多くの著書を執筆されていますので、皆様も 1 度は読まれたことがあろうかと思います。また、山田先生はいち早く IR に着目され、アメリカの IR 学会等にも頻繁に御出席されており、特に日本とアメリカの IR の違いについても熟知しておられます。

では、山田先生、よろしくお願いいたします。

山田 礼子（同志社大学教授・同大学教育支援機構副機構長）

プロフィール：

同志社大学教授、同大学教育支援機構副機構長/ カリフォルニア大学ロサンゼルス校 Ph.D. 1993 年

プール学院大学助教授、同志社大学文学部助教授、教授を歴任。著書に『学びの質保証戦略』（玉川大学出版部 2012 年）、『アメリカの学生獲得戦略』（玉川大学出版部 2008 年）他。



ただいまご紹介いただきました、同志社大学の山田でございます。今回は、第 2 部のモデレーターを務めさせていただきます。第 2 部は、まさに大学の教育改革と IR の役割ということで、日米の比較の視点から少しお話をさせていただこうと思っております。それに先立ちまして、趣旨説明をさせていただきたいと思います。

本日はアメリカの側から、Meihua Zhai 先生と藤枝エリ先生、そして日本のほうから東洋大学の劉文君先生と高橋室長にお話をさせていただくことになります。

さて、教育改革と IR の役割ということを考えますと、まず踏まえておかなければならない点というのは、高等教育政策が世界的に見て質保証と学習成果志向へと移ってきているということであるかと思います。今回は日米を中心にお話していただくことになるのですが、例えば欧州諸国を考えたとしても、欧州諸国ではチューニング・プロジェクトが広がっていて、それは欧州を越えて例えば南米やアジア大陸にも広がっているかと思います。

そしてこれは IR の Feasibility Study ですね。先ほど金子先生もご紹介されていたと思いますが、17 カ国 250 機関が参加して、2 万 3000 人もの人数が世界各地から参加したということになります。

それからこれは一番最新の情報になるんですけれども、アメリカにおきましてはつい今年、オバマ大統領が明らかにした新しい政策、2015 年から PIRS (Postsecondary Institutional Ratings System) ということが実施されるようになります。これは、レーティングという言葉が入っているように、例えば学生が卒業してからどういう職に就いてどのくらいの給与を貰っているかといったことも成果として測定していき、それらをつなぐという意味でレーティングをしていくということで、今アメリカの IR の人たちはこの対応に追われているということを聞いております。

次に日本でも、例えば日本学術会議による分野別参照基準の策定などもまさに研究者・教員を中心とした緩やかな分野別の連携のなかで、ある意味、学習成果というものを基準を作っていく動きが、実際に動いているところであるかと思います。これはまさに、この 10 月から国立大学、公立大学を中心とした大学ポートレートが稼働して、私立大学のほうは、私学事業団のほうのデータベースであります。こちらのほうはもうすでに各大学に回ってきており、今まさに私立大学関係者はここにどうやってデータや質的な内容も含めて入れていくかということに対応しているところではないかということです。

こちらは、例えばこうした質保証の取り組みを日本の機関レベル、そして日本という国レベル、そして国境を越えたという視点のトランスナショナルレベルで見たものです。それぞれの矢印というのは、関係性みたいなものを示しております。

例えば機関レベルではプログラムやカリキュラムの整備が実際に進展しているところも多くなっているところです。そのなかで多様な学習成果の把握方法も開発されて、実際に取り入れられているところも多いのではないかと思います。例えば標準テストなどもそうでありましょうし、今多くの大学が取り組んでいる 1 つにルーブリックなどがあるかと思えます。それから、ポートフォリオなどもそういう例であるかと思えます。

国レベルでは、先ほど申し上げたようなプログラムやカリキュラムの整備に、その基準になるようなものとして、分野別参照基準の策定があるでしょうし、その結果として、例えば工学部などを中心とした AHELO の Feasibility Study などその 1 つだろうと思えます。大学ポートレートというのが国レベルで進んでいるわけで、こちらは例えば機関によって参加するような関係性が見られると思えます。

トランスナショナルレベルでは、まさにチューニング・プログラムがそうした国境を越えてプログラムをチューニングしていこうというような発想となりますので、これはプログラムやカリキュラムの整備とも深い関係性を持つでしょうし、まさに AHELO と関係性を持つようなものではないかということがこのモデルの中から説明できると思えます。

これは本日発表してくださる先生方にも関連してくるところですけれども、アメリカにおいて教育の質保証を巡る新動向を考えると、キーワードはまさにアカウンタビリティであり評価であり、そして学習成果 (ラーニング・アウトカム)、大きく分けるとこの 3 つに表わされるのではないかと思います。

例えば連邦政府はすでに IPEDS をずいぶん昔から行っていて、全ての機関が例えば

奨学金を機関として授与するためには、この IPEDS にデータを出さなければならない。先ほど申し上げた PIRS は 2015 年より実施するというので、今対応が迫られているところです。

アクレディテーションのほうはまさにこうしたキーワードに表されているように、従来のインプットからむしろアウトプットの部分、学習成果を重視するような志向へと転換してきております。学協会等、これは学会あるいは大学が緩やかに作っている協会などですが、これはカレッジポートレートですね、アメリカのランドグラント関係の大学の協会の学長が言われて、その関係の大学が関わったものでありますけれども、カレッジポートレートというものがありまして、これにはさまざまな情報、そしてベンチマーキングもできる、そして学生にとってどれくらいの費用で卒業できるかといったものも含まれているようなデータベースです。

このもう 1 つのほうは、これも同じ学協会が今年から始動したものでありますけれども、SAM (The Student Achievement Measure) というものです。これは何かと申しますと、今まではアメリカの大学はご存じのように、移動も、例えば州立大学やコミュニティカレッジといったどちらかといえばパブリック関係の大学の中での移動は激しく行われておりました。しかし、そうした移動していった学生がその後どうなっているかということ把握することは非常に難しかった。しかしこれは、そういう大学間を越えて、学協会が提携することによって、移動していった、つまり transfer している学生たちを追っかけていき把握するような取り組みも始まっているということでもあります。このように、これら教育の質保証を巡る新動向としてアメリカが直面していることでございます。

さて、こうしてみると、基本的に IR はここに掲げているように、もっともっと幅広い定義を持ったものです。例えば個別大学内のさまざまな情報を収集して数値化・可視化して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、経営等に活用するという活動ですから、その経営という点からいうと、例えば戦略的計画の立案にも関係しますし、財務といったことにも関係してきます。

しかし、先ほど申し上げたように、昨今は非常に日米ともに教学 IR という視点が浮かび上がってきているということで、藤枝先生がご発表する内容もアセスメントという視点でありますから、アセスメント部門と連携した教学 IR もアメリカでは進展しつつある。日本は評価対応としての IR、これはとくに国立大学の中で進展してきたものですが、これに加えて最近では内部質保証としての教学 IR が進展するようになってきたということになるかと思います。

このサイクルというのは、いわゆる PDCA の形になっておりますけれども、教育プログラムの体系化と整備、教育に関するデータの集積、データの測定と分析、改善へのデータの提示といった形で教学 IR のサイクルが回っていくことを示させていただいております。

こちらは、劉先生が後ほど発表されるものを先にまとめてしまった形ですが、日本における IR 活動は学生調査を通じた学習成果の把握を中心に推進されていること、アクレ

ディテーションや情報公表などへの対応が行われていることに加えて、IR 組織はガバナンスとの連関から設置されていること、執行部への情報の提供・分析、意思決定への貢献など機能上の変化が散見されている。これは 2014 年の 2 月に行われた全国 4 年制大学の IR 調査から浮かび上がってきた新しい動向でございます。

こうしてみると、非常に政策に合わせて、日本の IR も変容しているというか、そういうものに合わせて形が変わってきていることがわかるかと思います。しかし、そうは言いまでも、全学レベルでの IR 組織の設置はまだ少数であって、データの蓄積・分析などは発展途上であることも、1 つの事実として判明しております。

そういう意味では、本日のご発表の東洋大学の IR 室というのは、全学レベルでこうした IR 組織を設置している、そしてそれはいろいろな教学 IR のみならず、おそらく今後の東洋大学の経営などに資するようなデータも扱っていくということで、非常に新しい動向の 1 つではないかということです。あとでもアメリカの先生方の簡単なお紹介をさせていただきますけれども、IR には専門職人材がどうしても必要になってきます。そうした日本で浮かび上がってきている課題として、専門職人材をどうやって育成していくか、あるいは IR 組織およびその活動の高度化が今後の課題ですけれども、お二人のアメリカの先生方を見ていると、やはり高度な教育訓練を受けて、IR に関わっておられることがわかるかと思います。

こちらは、アメリカの大学評価・学位授与機構の森先生がまとめてくださった部分ですけれども、州立大学の中における IR 調査、これは AIR というアメリカの IR 学会と 48 の州立大学システムが共同で行った 2013 年の結果です。こちらを見ていただけるとおわかりになるかと思いますが、学習行動を把握する。金子先生が今日、学習行動の把握という視点でいろいろな調査結果を示していただいて、それを丁寧に解説していただきましたが、それに関連してアメリカでも学生調査の実施は非常に高い割合で行われております。

次に評価。教育課程に関する情報といったものも、業務の力点として置かれているように、やはり教学に関するところにキャンパスの IR 担当部署が力を入れていることが、アメリカでも確認されています。

こちらは、キャンパス IR 担当部署の近年の貢献を自己評価してもらったものですが、「幹部レベルの意思決定の改善」が高くなっております。それから「学生の成功の改善」、まさに教学 IR、「卒業率の向上」「学習成果の向上」といったものも、かなり高い割合で貢献しているという自己評価をしていることが見えてきます。

こうしてみると、日米両国の IR の共通項、確かに日本における IR はこれからの発展が期待されるところもあり、まだまだ発展途上であるということは否めないかと思います。しかしながら、そうはいつても、IR 先進国であるアメリカとの共通項もいくつか見えるわけでございます。例えばガバナンスと運営母体組織の関係をみると、両国ともに IR 組織はガバナンスとの連関から設置されている。そしてそれらは執行部への情報の提供・分析、意思決定への貢献につながるということで、非常に間接的な役割を果たして機能している

ということがわかります。

ア krediyeteshon や情報公表といった外部との連関というところから見ると、両国ともにア krediyeteshon 対応は重要な業務。情報への対応、外部との連関は米国では必須であり、日本においても大学ポートレートの進展に伴い、これから確実になっていくということが見えてまいります。そうすると、やはりア krediyeteshon に対して、あるいは情報公表といったところで果たす外部との関係性において、IR というものが不可欠になっていることが見えてくるかと思います。

最後に、学習成果の把握に向けての学生調査等の活用の実態を見ると、両国ともに「教学 IR」を重視する傾向が見られるということで、これは後ほどお2人の先生からもご説明があるかと思います。教育課程、学習成果、学生に関する情報の分析と成果測定等において、「質保証」重視の政策動向に合わせて、IR が対応している領域が「教学 IR」ということで、これらは経営に特化した IR というものもあるかもしれませんが、戦略計画の策定に特化した IR もあるかもしれませんが、それらとは別に教学だけに特化した IR というものも存在しているかもしれない。もしかすると、教学 IR は先ほどの経営、そして戦略計画にも関連してくる部分もあるということではないかということです。

こうした趣旨というか、日米の共通項ということを入れていただいて、これからの3つの発表をお聞きになっていただければと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

趣旨説明：大学の教育改革とIRの役割 日米比較の視点から

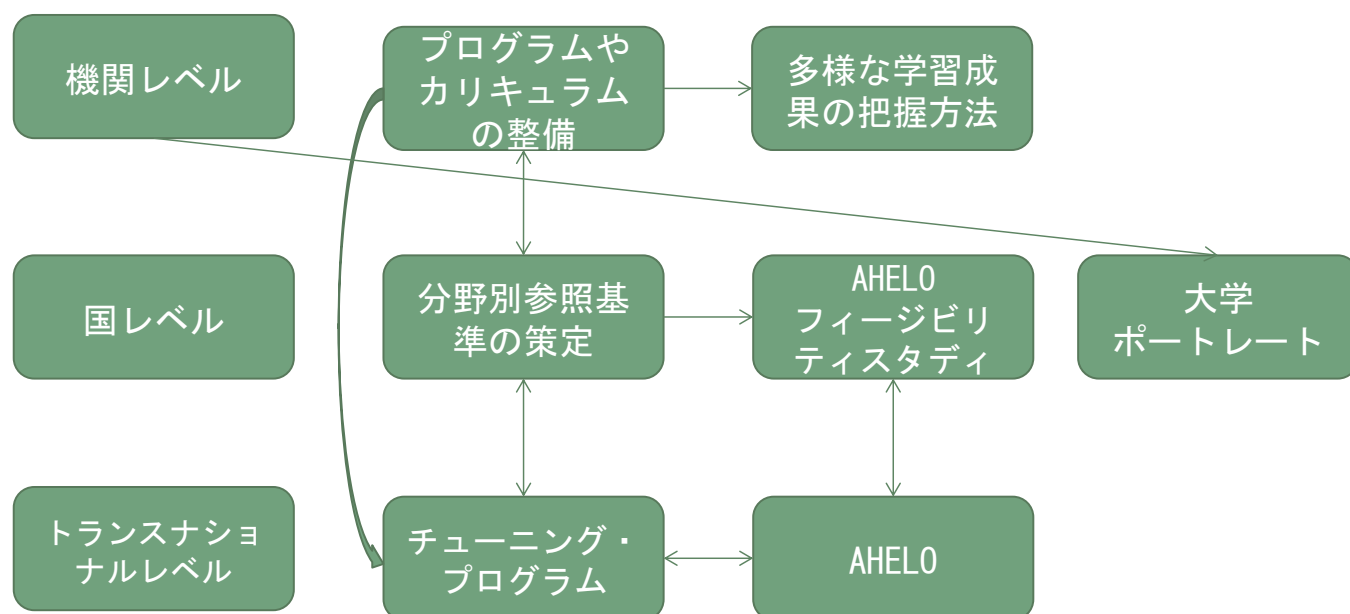
2014年7月12日

東洋大学IR室設立記念国際シンポジウム
山田礼子（同志社大学）

質保証と学習成果志向の高等教育政策

- 欧州諸国を中心としたチューニング・プロジェクトの広がり
- AHELO Feasibility Studyの参加者 23000人、17カ国 250機関の参加
- アメリカにおいては、2015年からのPIRS（Postsecondary Institutional Ratings System）の実施
- 日本学術会議による分野別参照基準の策定
- 日本における大学ポートレートの稼働

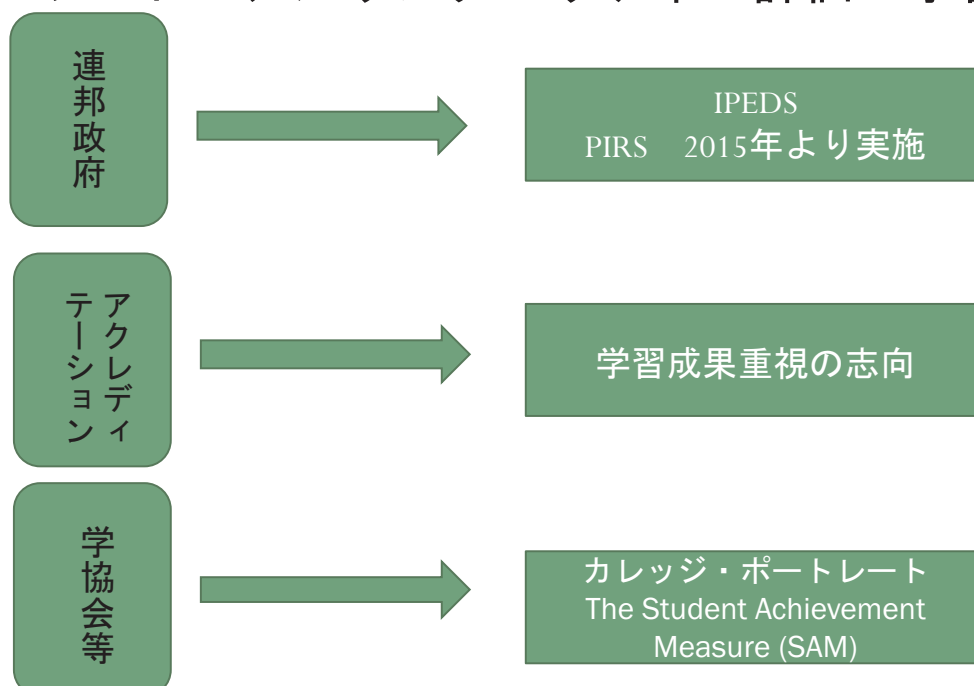
機関、国、トランスナショナルレベルでの教育の質保証の取組



3

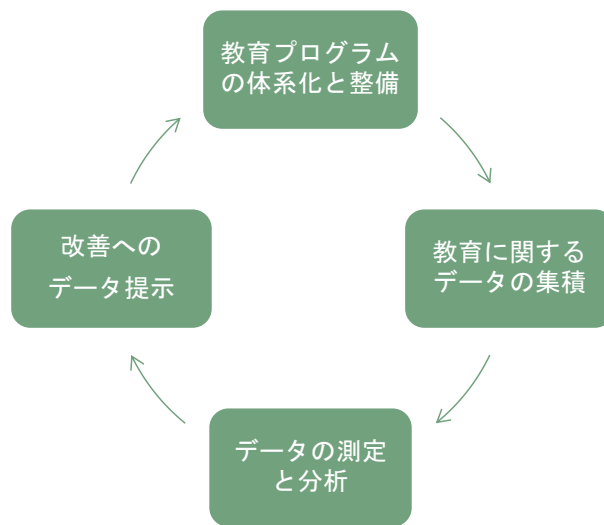
アメリカにおける教育の質保証をめぐる新動向

- キーワード：アカウンタビリティ 評価 学習成果



4

教育の質保証の過程と教学IR



- IR=個別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、その分析結果を教育・研究、学生支援、経営等に活用するという活動

- **米国**

アセスメント部門と連携した教学IRも進展

- **日本**

評価対応としてのIRと内部質保証としての教学IRが進展

5

2014年度全国四年制大学へのIR調査から

- 日本におけるIR活動は、学生調査を通じた学習成果の把握を中心に推進されていること、アクレディテーションや情報公表などへの対応が行われていることに加え、IR組織はガバナンスとの連関から設置されていること、執行部への情報の提供・分析、意思決定への貢献など機能上の変化が散見
- 日本の大学における全学レベルのIR組織の設置はまだ少数であり、データの蓄積、分析などは発展途上
- IRに関わる専門職人材の育成、IR組織及びその活動の高度化が今後の課題

6

東洋大学 劉文君作成

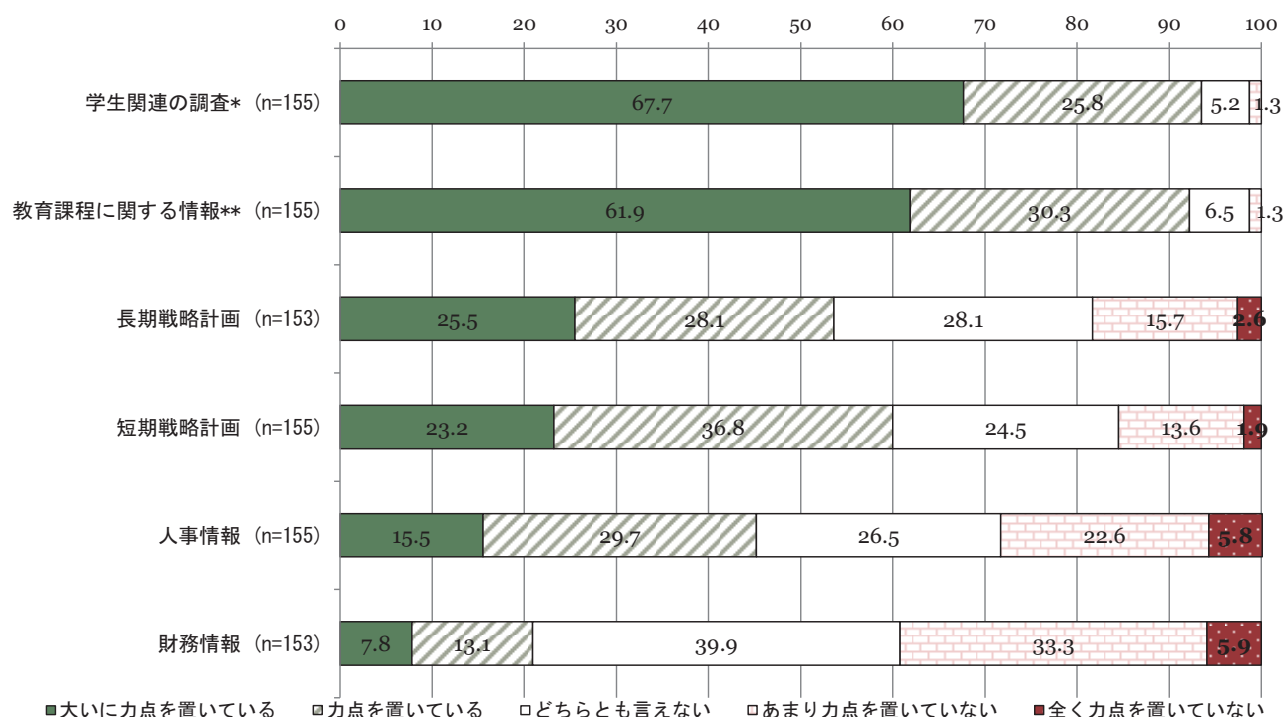
NASHによる州立大学IR調査

- 全米州立大学システム総長協議会（National Association of System Heads: NASH）とAIRの共同調査
- 2013年に、48の州立大学システムのIR担当部署と349のキャンパスのIR担当部署を対象に業務に関する現状調査を実施
- 35のシステムIR担当部署（72.9%）、157のキャンパスIR担当部署（45.0%）から回答
- 本発表では日本での調査との比較を考慮してキャンパスIR担当部署に注目

大学評価・学位授与機構 森利枝作成

7

キャンパスIR担当部署における業務の力点(%)



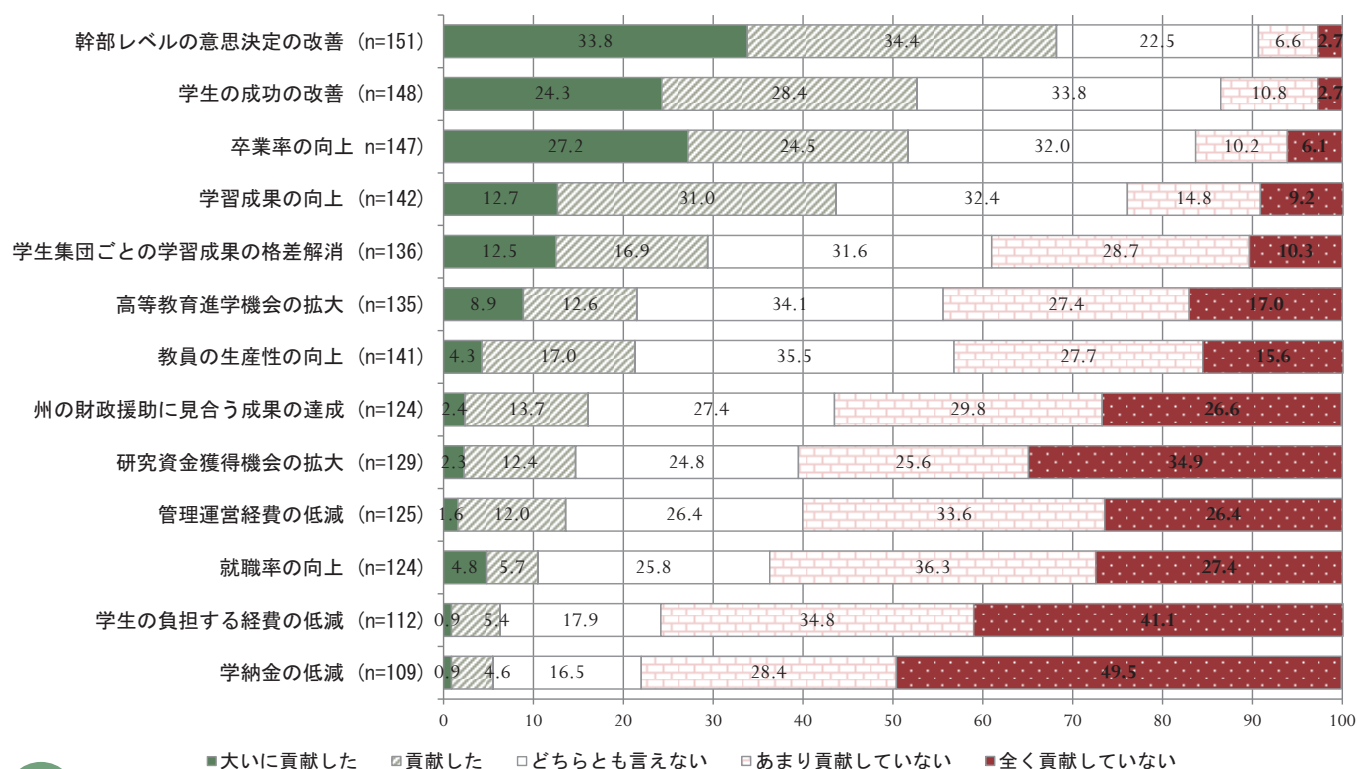
*学生数・リテンション率・構成・経済状態など

**授業履修学生数・学位取得者数など

大学評価・学位授与機構 森利枝作成

8

キャンパス I R 担当部署の近年の貢献の自己評価(%)



9

大学評価・学位授与機構 森利枝作成

日米両国のIRの共通項

- ガバナンスと運営母体組織の関係
 - 両国ともにIR 組織はガバナンスとの連関から設置→執行部への情報の提供・分析、意思決定への貢献につながる
- アクレディテーションや情報公表といった外部との連関
 - 両国ともにアクレディテーション対応は重要な業務、情報への対応、外部との連関は米国では必須、日本においても大学ポートレートの進展に伴い必須となる
- 学習成果の把握にむけての学生調査等の活用の実態
 - 両国ともに「教学IR」を重視する傾向が見られる
 - 教育課程、学習成果、学生に関する情報の分析と成果測定等において、「質保証」重視の政策動向に合わせて、IRが対応している領域が「教学IR」

10

講演「アメリカにおける IR と大学マネジメント」

山田先生（モデレーター）：

それでは、講演に入らせていただきます。初めは Meihua Zhai 先生でございます。Zhai 先生はペンシルバニアウエストチェスター大学 IR 部門ディレクター、ジョージメイソン大学研究・報告部門ディレクター、ジョージア大学職員委員会戦略研究分析担当副学長補佐等を歴任されまして、現在はジョージア大学 IR センター長を務められています。小林先生、劉先生、そして私どもで今年訪問させていただいたときにも先生のお話をうかがうことができました。それでは Zhai 先生、よろしくお願いいたします。

Meihua Zhai（ジョージア大学 IR センター長）

プロフィール：

ジョージア大学 IR センター長/オハイオ大学 Ph.D.（教育研究・経営）1990 年

ペンシルバニアウエストチェスター大学 IR 部門ディレクター、ジョージメイソン大学研究・報告部門ディレクター、ジョージア大学職員委員会戦略研究分析担当副学長補佐、全米学生援助担当職員協会研究と政策分析ディレクター、全米行政教育機関連盟データリソース・IR 部門ディレクターなどを歴任、現職に至る。



こんにちは、皆さま。私は今回こちらに来てお話をすることができてうれしく思っております。IR について私が知っていることをお話申し上げたいと思います。こんなにたくさんの方が IR に関心を持ってくださっていることに感激をしております。日本全国からおいでくださって、本当にありがとうございます。

IR についてのお話を本日はさせていただきたいと思いますが、IR は面白い分野であり、とても意義深い分野であると思っています。またこれは高等教育に関して、新しい分野と言っていると思います。私が IR について知っていることをお話しすることができ、大変名誉に思っております。私の前のスピーカーの方々は、IR について、国内の高等機関の視点からお話してくださいましたので、私は IR オフィスがキャンパスで何をやっているかということについて、具体例を申し上げたいと思います。その具体例をぜひ、皆さま方の大学にも持ち帰っていただきまして、そして皆さま方がどんなことがお出来るのか、それによって高等教育をどう改革できるか、改善できるかということをお考えいただければと思います。

アメリカにおける IR と大学マネジメントということでお話をしたいと思います。私は 3 つの点について主に申し上げたいと思います。まず 1 点目、大学における IR の役割と機能、

特に「大学における」というところに主眼を置きたいと思います。そして次に IR の果たす機能に関する事例、キャンパスのマネジメントに対して、どんなサポートができるのかということをお話ししたいと思います。

日本では大学の経営管理は、アメリカとは違っているということを聞きました。ですので、私が Administration と言ったときには、日本では経営と言っていただいていたと思います。3 点目ですけれども、私はこの IR オフィスの一般的な、共通的な構造についてお話をしたいと思います。皆さんも IR オフィスを構築なさることを考えていらっしゃると思いますので、役に立つ、参考情報を申し上げることができればと思っております。

はじめに役割についてお話いたします。1 点目ですけれども、分析と意思決定の支援を大学の管理者・経営者に対して提供するということです。あとで分析に関しては詳しくお話ししたいと思います。私たちは大学の学長あるいは副学長などに対してサービスを提供しています。そして学術担当の副学長、学部長、経営の管理部長、それから理事会の理事、また大学の経営委員会に対してサービスを提供しています。ですから、こういった人たちが私たちのサービスを提供する先です。キャンパスで私たちの IR のオフィスだけが、サービスを提供する先が上司であるといった組織になっているわけです。私たちが良い仕事をすれば上司がわかってくれる、そして良い仕事をしなければ上司にはすぐに遅れがわかってしまう、そういった特質があります。

まず、私たちは IR 室としてデータリポジトリセンターをやっています。私たちは、データが一番重要です。データがなければ何もすることができません。データを収集し、整理をして、また分析をして、一番重要なのはこれを発信していくという点です。

私たちのリサーチオフィスですけれども、リサーチャーとしての役割も持っています。私たちは数を見る、データを見るというトレーニングを受けています。ですから、私たちの役割としては、このデータというものを情報に変えていくということです。それを言いたかったのが、この 2 番目のところです。私たちの役割は、高等教育機関の新しい知見を発見するということです。やはり、知見がなければ対策を打っていくことはできません。ですから知見を発見することが役割です。3 番目の役割ですけれども、計画のサポートをいたします。私たちが開発をしていく、発展をしていくためには計画が必要です。計画をするためには、データを集めます。過去はどういうふうに来ていたのかということを知るわけです。それによって、より良い意思決定をしていこうと努力をするわけです。そしてそれに基づいて、将来対策をとっていくということになります。

それからまた、私たちはコンサルタントとしての役割も担っております。私たちは IR ですから、私たち自身が意思決定をすることはありません。私たちは、意思決定者に対して影響を与えるために、データを提供します。そのために情報を提供します。情報に基づいた賢明な意思決定を行ってもらう。それをサポートしております。

次に私たちの機能です。私たちは、外部と内部の要求に対しての橋渡しを行っております。データニーズ、それから情報ニーズがあります。例えば学長、副学長、学部長の情報

ニーズがあります。それから外部、連邦政府そして州政府、さらには例えばメディアからも情報の要請があり、大学のランキングをしたいと言っています。学長、またアメリカでは大統領でさえランキングに関心を持っているのです。

学務担当、それから学術担当の副学長というものが意思決定をしています。ですからやはり教員に関しての関心も持っています。教員の採用、維持、昇進、退職などに関して学務担当、学術担当の副学長が関心を持っています。やはりこの教員というのが、私たちの人材です。良い教授陣がいれば、魅力的な大学になり、優秀な学生を集めることができます。私たちは大学に対してたくさんの、研究面での支援をしています。

それからまた、資源管理に関しても関与しています。この資源管理ということは何を意味していることかということ、大学がどのように資金を支出しているかということを見ています。それから、いくらを大学の管理に使っているか、いくらを授業に使っているのか、どのくらいのお金を施設の更新に使っているのか、大学の設備の維持に使っているか、そういったことを管理します。これを資源管理と言っています。

また、コストモデルの構築も行っています。ナースの教育のほうがソーシャルワーカーの教育よりもコストがかかります。それがどのように下がるのかということも考えています。そして工学系の教育のほうが、例えば小学校の先生になる教育学部の教育よりもコストがかかるわけです。ですから、そのためのコストモデルを構築しています。

それから学生の在籍動向もチェックしています。現在のところ、人口、経済もアメリカでは縮小傾向にあります。ですから、在籍動向も下方圧力というものが働いています。そして、どの学部がどのような在籍状況になっているのかということ、私たちが分析しています。

学生の各自の教育目標の達成度合いというものも測っております。アメリカでは学生に学校に留まってもらって学位を取ってもらうというのは、あまり簡単なことではありません。日本とは違います。日本では全員が卒業しているようですがけれども、アメリカからするとそれは本当に夢のような羨ましい状況です。

そして私たちは、スペースの管理も行っていますし、持続可能性の維持に関しても関与しています。スペースの管理に関しては、たくさんのオフィスがあり教室もあります。そして、どのくらいの稼働率があるかということ、私たちはきちんと測っているのです。もし新しい建物を使うというのであれば、州の議会が、本当にスペースが必要だということを示してほしいと言ってきます。

そのデータをどこから取って来るのかというと、IR のデータを活用するわけです。また、もう 1 つ重要なのが大学の Fact Book を出版するという機能です。大学の成長を記録する重要な書籍になります。

ここまでは内部のお話をいたしましたが、外部に向けてわれわれは説明責任を果たしていかなければいけません。これは、アクレディテーションであったり、組織の適格認定のための自己点検であったりします。これらに関しては前のスピーカーの皆さまがお話しく

ださいましたので、少し飛ばして、連邦政府のほうから報告を求められているというお話を申し上げたいと思います。

われわれはデータ交換コンソーシアムに参加しております。IR においてわれわれの役割というのは、まずベンチマーキングをするというところにあります。ベンチマーキングをするためには、データが必要です。アメリカにおいて、どのようなデータを発信することができ、発信することができないデータは何なのか、いろいろとございますけれども、例えば教職員の給与データというものがあります。これは外部に出すものではありません。ただし、データがないと比較ができません。ということで、われわれは同様の大学機関を1つのグループにまとめて、そしてそのデータ自体を交換するということをしております。これをデータ交換コンソーシアムというふうに呼んでおります。アメリカにおいてはこのコンソーシアムがかなりたくさんございまして、大変有益な IR 情報になっております。

また、外部からのデータリクエストに応じて、大学ランキング作成のための重要な大学関係データを提供しております。これは消費者にとっても重要な情報になっていますし、大学のマーケティング活動にとっても重要な情報になっています。大学ランキングが好きかどうかということに関係なく、われわれは正確なデータを提出し、有用なデータを学生や保護者に向けて発信していく必要があります。

アメリカにおいて連邦政府が保有する IPEDS というものがございます。お聞きになった方、何名かいらっしゃいますでしょうか？

IPEDS というのは連邦政府教育省傘下の教育データ分析機関で、Integrated Postsecondary Education Data System という名前です。これは例えば学生向けの財政支援などに関わるデータも入っております。アメリカでは毎年かなりの金額を投じて、学生の学資支援をしております。そのためには確固なデータが必要ということで、IPEDS というデータシステムが構築されております。

どのようなデータが連邦政府によって収集されているのかということで、IPEDS のデータの種類についてこちらで述べております。まず、最初に、大学機関の特徴をまとめたようなデータです。例えば、どのような大学が存在しているのか、何人の学生が在籍しているのか、学長は誰なのか、そういった内容が連邦政府の Web サイトの中に収載されております。例えば、皆さんがお住まいの場所から 50 マイル離れた場所の大学の情報でも、そこから取ってくることができます。それからもう 1 つ教育費に関する情報も入っております。例えば自分の娘、息子がこの大学に行く場合は、授業料はどれくらいかかるのか、生活費はどれくらいかかるのか、そういったデータもここには入っております。また各大学の学生の在籍数、パートタイムの学生は何人か、フルタイムの学生はどれくらいか、白人、黒人、アジア人の学生は何割くらいいるのか、スペイン系はどれくらいなのか、そういった情報も入っております。

また奨学金に関する情報も入っております。何人の学生がどのような種類の奨学金を使っているのか、ペル学生や学生ローンを使っている学生がどれくらいいるのか、そういつ

たことも IPEDS という連邦政府のデータの中には収載されております。

また学位や証書の授与に関して、毎年高等教育においてどれくらいの学位が授与されているのか、政府はこのようなデータを使ってマーケットのニーズ、そして労働市場に応じて今どの程度の高等教育が行われているのかということを検証しているわけです。

それからここで Student persistence という単語を使っております。敢えて retention という言葉を使っておりません。というのも、retention というのは留年するという意味を持ってしまうからです。例えば英語から中国語に retention という言葉を訳してしまうと、留年して同じ学科をもう 1 度履修しなければいけないという意味になってしまいますので、ここでは敢えて retention とは言わずに persistence という英語を使っております。これは学生が学業を継続しているかどうかという意味です。

それから大学の人材と財政資源に関するデータも入っております。例えば大学はどれくらい毎年歳入を得ているのか、毎年われわれはこのデータを連邦政府に提出しております。

一方、内部に向けてですが、大学内で大学機関の統計データを収集しております。レポートをお見せしようと思ったのですが、ちょっとお時間がないと思いますので、こちらにございます URL にぜひアクセスしてみてください。どのような報告書をわれわれが学内にに向けて発信しているのかというのを、おわかりいただけたと思います。

機関の統計データをまとめておりますが、そのなかでもとくに特別レポートとして、大学向けにどのようなものを用意しているのか、3 番にまとめております。「単位時間の測定方法」と 1 つ目に書いてございますけれども、アメリカの高等教育というのは、州政府からの助成金を得ております。これは、どれくらいの期間、何人の学生を教えているかによって助成金の額は変わってきます。学生の数が多くなればなるほど、助成金の額は上がるというシステムです。ということで、単位時間ベースで数字として出しております。また給与の比較といったものも特別レポートでまとめております。われわれの大学の給与を、同じような他の大学の給与と比較しております。そうすることによって、われわれの給与レベルが魅力的かどうかということを示しております。

また学費、その他の費用を比較するというのもしております。なぜこのようなことをしているのか。それは、学生を引き付けるには、学生が支払えないような授業料を請求するということは無駄なことだからです。それはあってははいけません。そうではないということを示すための比較です。また学費を低く設定しすぎてしまい、安すぎてしまうと、ここは安いからあまり良いレベルの教育が期待できないのではないかというふうに思われてしまいます。ですので、例えば今学費を 5% 上げたとしても、在籍数には影響を与えない、もしくは与える、その部分の分析をするために学費の比較をいたします。

また施設の利用状況についても、レポートにまとめます。例えばわれわれの子供たち、大学に行く方は iPad やスマートフォンを持っている方がほとんどです。学習の仕方が昔と変わってきました。特に 200 年くらい経っている大学を見てください。その教室は、やはりデジタルジェネレーションに合ったものでなければならないのです。もしそうでなけれ

ば、それはアップグレードしなければいけません。そして、その場合アップグレードにはいくらかかるのでしょうか。またその教室の大きさも小さいのか大きいのか、そういうことに関しても、その在籍数の分析、またどのくらいのコースに何人くらいいるのか、そういったことを分析しなければ、クラスのサイズのような分析もできないわけです。ですから IR のオフィスがこういったデータの収集をして、大学の意思決定を助けています。

こちらが具体例になっております。私たちが副学長に対して、実際にこのような情報提供をしています。毎学期ごとにやっております。どの学部が在籍に関して、上がっているのか下がっているのかということを追跡しているのです。そしてどこの学部はあまり多くないのか、在籍数が減っているのかということを追跡しているわけです。このような報告がもしまだないようであれば、学部ごとの在籍の変化の追跡をご考慮なさってはいかがでしょうか。そして学長、副学長にこういった情報をご提供なさってはいかがでしょうか。

ここで、分析、つまりベンチマーキングについてお話をしたいと思います。こちらは報告書ですが、IPEDS のデータに基づいている報告になっております。これは、フルタイム在籍者を中心とする経費です。左側「SUG」は南部の大学のグループです。これは先ほど申し上げました、データ交換コンソーシアムから得たデータで、大きな州立大学が南部のほうで作っているコンソーシアムです。私たちは南部の大学ですから、ハーバードと直接比べるよりも、私たちと同じような南部の大学と比較しようというように思ったわけです。

右側は BOR (Board of regents)、これは理事会です。ジョージア州の州立高等教育機関の理事会です。ジョージア州には 31 の機関があり、それぞれの高等機関に同じような大学があります。そしてこれが理事会の Peer と言われています。この Peer というのは、皆さんの大学と同等と考えられている大学です。左側にあるのが、南部の大学の同じようなところと考えているものです。生のデータを直接比べることはありません。例えば、何らかの文脈の中で、あるいは比率という形に変えてデータを比較しています。この場合には FTE、つまりフルタイム相当の在籍者当たりの中核的な経費という形で比べています。これは日本では全員がフルタイムの学生だと思いますので意味がないかもしれませんが、アメリカではフルタイムの学生以外にもパートタイムの学生がいます。ですから比較を本当に意義深いような形にするために、これをフルタイム相当に換算しております。それによって経費というものの比較をしているわけです。

もし学生が多くて支出も大きいのであっても、学生が少なく支出の少ないところと数字としては同じような形になります。そして毎年このレポートを、大学の経営陣に対して提出しています。例えばこの暗いところですが、これはジョージア大学です。そしてピンク色の薄い色のところ、これが私たちと似たような大学です。ですから、私たちが私たちと似た他の大学よりもどこが優れているのか、あるいはどこが遅れているのかということが、この比較でわかるわけです。

こういった形にすることにより、分析ができます。そのためにはデータが必要です。このようなことも、皆さんが副学長に対してなさりたいのであれば、もしデータがなければどこでこの同等の大学のデータを入手できるかということを、まず考えなければいけないと思います。

先ほどは支出でした。次のページですけれども、ここで2つの Peer を使っています。まず UGA と、それから目標とする他の機関という形にしています。高等教育機関では、自分の大学と似た大学と比較しているだけでなく、やはり目標とする他の高等教育機関と比べたいと思います。もし、もっと良くなりたいと思っているのであれば、自分の大学よりも良い、目標とする他の機関と比べる必要があります。ですから私たちの調査のなかで、2つのセットの比較をしています。1つは、私たちと本当に同じような高等教育機関と比較しています。競合機関と言っていいかもしれません。それからもう1つ比較の対象は、目標とする他の高等教育機関、まだ現在ではそのレベルには達していませんけれども、将来的にはそのような大学になりたいと思っている機関とも、ここで比較をやっているわけです。

良くなっていくためには、やはりどちらの方向に進んでいるのか、そして今不足しているところはどこなのかということを把握する必要があります。ですので、このような比較を私たちは行っております。これを大学の管理者の方々に提供しているわけです。例えばこの側面ではこういった大学のほうが良いということを、このように出すことができます。

例えば、収入源の内訳のパーセンテージですけれども、ジョージア大学では収入源の30%が学費や fee から来ています。そして32%が州政府からの助成金になっています。そして20%が連邦政府の grant あるいは委託研究となっています。そして寄付などがあります。これが私たちの収入源です。

ここからわかることは、私たちの大学では授業料に対する依存、あるいは州の助成金に対する依存が高すぎることです。逆にいうと、もし州政府が私たちに対して予算をカットしてしまう、あるいは在籍学生が減ってしまうということになると、このように依存率が高いと大きな問題に発展してしまいます。そうなりますと、教員もやはりカットしなければならないからです。そして同等の大学、目標とする大学とも比べています。そういったところは私たちほどには州からの助成金、あるいは授業料に依存しておりません。より多くの収入源の部分を、連邦政府の grant あるいは委託研究から得ております。それから、その他の寄付からの収入をより多く得ています。少なくとも、アメリカの研究大学では、そういったタイプの収入源が欲しいというふうに思っているわけです。そうなれば、財政的により自立性を高めることができますからです。そのような努力を私たちは定期的にやっています。そしてこの情報を定期的に提供しています。

その次のところですが、これも比較です。私たちはたくさんの比較をしております。これは US News のワールドレポートのランキングですが、これよりもっと上のほうに上がっていきたいですが、どういうふうにしたら上がっていけるかということを考えて

います。左側は私たちと同等の機関との比較をしています。私たちの大学はランキングは 82 位ですね。その下には 1 つだけここに書いてありました。

目標としている大学と比べてみると、82 位は変わりませんが、他の大学が全部上に出ていますよね。私たちより上の大学がほとんどです。ですから、ランキングに関しては、私たちはまだまだこれから上がっていかねばいけません。毎年このレポートを出しております。

また、卒業率での比較も行っております。同じような大学と比べてどうか、目標とする大学と比べてどうなのか。

データの可視化というところを、ここで少しお話ししたいと思います。IR に関しては、たくさんの数字を扱います。そして表という形で見たいという人たちがたくさんいます。ランキングをするに当たって、この表の読み方は別に学位がなくても誰でもわかります。ですから報告書やチャートを作成するときには、われわれは必ず見る人が容易にわかるような表を作成するということを心掛けております。数字を情報にきちんと加工するということを、常々心掛けております。

同様に、その他の項目についてもランキングを載せております。ぜひお持ち帰りいただきまして、皆さまの側で皆さんの大学でどのように情報を加工して使っていくかという考え方のヒントにお使いください。

それから、われわれの役割としては大学の Fact Book を出版するという役割があります。大学の Fact Book を見て、この大学に勤めたいかどうか決める方も多くいらっしゃると思います。大学にとってはこれが 1 つ、大きなチャンスです。自分たちの強みは何なのか、自分たちを売るチャンスです。教職員を引き付ける、学生を引き付けるための武器になるわけです。われわれの IR オフィスは、44 年間 Fact Book を出版し続けております。これだけ長きにわたり Fact Book を出版し続けているのは、なかなかありません。われわれも、これに関しては自信と誇りを持っております。このような形で、われわれは Fact Book を今まで出してきました。

オフィスの組織がどのような構造になっているのか、データをどのように収集しているのか、こちらをご覧にילהながらお話ししたいと思います。IR ではオペレーショナル上のデータは使いません。国勢調査のデータなどを使います。データは定点観測のデータです。で、学期ごとにわれわれはオペレーショナルシステムにアクセスします。ここでビジネスプロセッシングをします。ここで学生に関わる情報、人事に関わる情報を取ってきます。それから教職員に関する情報、施設に関する情報、財務に関する情報を取ってきます。そして大学がこれらの情報全てを 1 つのデータストレージに上げます。それぞれのシステムは異なるプラットフォームを使っております。いろいろなプラットフォームがありますので、これを 1 つにまとめます。

そして、われわれが ETL をします。抽出 (Extract)、変換 (Transform)、ローディング (Load) の ETL です。データマネジメントでよく使われる単語です。システムからデータ

を抽出し、そしてそれを変換します。われわれが使えるように変換し、その精度を検証します。そしてこれを IR のデータウェアハウスに上げるわけです。

OIR というのは、Office of Institutional Research の略です。われわれのオフィスがこのデータリポジトリの管理をしております。学生、人事、教職員、施設、コース、これは単位時間数ですね、それからレファレンス、これは参照用の表などが入ります。データベースというのは、数字が重要になってきます。データナンバー2 というのは何なのか、これはバイオロジーの学部だと。そのような参照用の表が必要になってきます。それがレファレンスです。財務に関するもの、それから ADC (Academic Data Center) に関わる情報。われわれがジョージア大学のシステムに報告書を上げるときには、ここからデータを取ってきてコピーを提出します。例えば 10 年前に遡ってデータの提出が必要になった場合は、ここにいけば必ずデータを見つけることができる。

それから IPEDS というコンソーシアムにもデータを提供します。ベンチマーキング分析にもこのデータを使います。それから、OIR が処理をします。どういうことかということ、整理整頓をし、分析をし、パッケージし直して Institutional Performance Management に使うわけです。

大学の Fact Book にして使いますし、大学の統計データに仕立て、プログラムレビューにも使います。われわれはアクレディテーションに関しても支援をしておりますので、そういう意味でもこのデータを使います。意思決定に関しても、われわれは支援をしますし、州政府連邦政府からの報告義務にもこのようなデータを使いながら、答えていきます。これらは、生データです。ここに関してわれわれが処理をし、1 つの製品として仕上げていくわけです。

まとめます。これが Institutional Research Triangle、IR の三角形と私は呼んでおります。Institutional Reporting、それから政策分析を行います。つまり例えば、授業料はどれくらい上がっているのかとか、教職員の適切な作業負荷はどれくらいのレベルなのか、そういったことを政策分析としてわれわれは見ていきます。

それから企画、学生の入学動向、財務に関する分析などを行いますし、成果の評価、プログラムレビューも行います。それから効果・効率の評価、アクレディテーションの支援を行います。IR のレポートと政策の分析がそのトップに座っているということで、皆さんがそれぞれの大学で IR 室を設置するに当たって、まず、最初に中央政府それから文科省に対するどのような報告義務があるのかということを考えながら、その役割と機能を設定していくことになると思います。

大学におけるわれわれの役割は、大学のステータスをさらに上げるお手伝いをするということに尽きると思います。以上で私のプレゼンテーションは終了したいと思います。後ほど皆さまのほうから質疑がございましたら、お受けしたいと思います。ありがとうございました。

Institutional Research & Its Role on Campus

Meihua Zhai
Director of Institutional Research
University of GA



アメリカにおけるIRと大学マネジメント —ジョージア大学のIRとその役割

Meihua Zhai
Director of Institutional Research
University of GA



Topics to Discuss

- Roles and Functions of Institutional Research (IR) on campus
- Examples of IR in Fulfilling its Functions
- Common Structure of an IR Office

発表項目

- 大学における機関調査(IR)の役割と機能
- 機関調査(IR)の果たす機能に関する事例
- 機関調査(IR)オフィスの一般構造

Roles

- Institutional Research (IR) provides analytical and decision support for the institutional administration
- The primary customers for IR include the central administration from the president, vice presidents, deans, to administrative directors along with trustees and key institutional committees

役割

- 機関調査(IR)が大学の経営側に分析と意思決定の支援を提供している。
- 支援は主に、大学の学長や、副学長、研究科科长、理事会理事及び経営委員会委員などに提供している。

Roles

- Data repository center (collects, organize, analyze, and inform)
- Researcher (Interpreter of information and discoverer new knowledge about the institution)
- Planning supporter (environment monitor and outcome/performance assessor)
- Action/strategies consultant (think tank and change agent via decision-making support)



Institutional Research
THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

役割

- データリポジトリセンター(収集、整理、分析、発信)
- リサーチャー (情報の解析と大学経営の新しい知見の発見)
- 計画サポーター(環境モニターと成果/実績の評価)
- アクション/戦略コンサルタント (意思決定のサポートを通じてシンクタンクや、チェンジ・エージェントの役割を果たす)



Institutional Research
THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

Functions

Bridges for the internal and external requirements

- Meeting the demands for accountability
- Supporting accreditation by translating data into information
- Responding to federal and state data reporting requests
- Participating in data exchange consortiums for benchmarking needs
- Responding to external data requests for college ranking



Institutional Research
THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

機能

内部と外部の要求に対して橋渡しの機能を担う

- 説明責任の需要に応じる。
- データを有用な情報にまとめ認可をサポートする。
- 国と州のデータ報告要求に答える。
- ベンチマーキングのためのデータ交換コンソーシアムに参加する。
- 大学ランキングに関わる外部からの大学関係データの依頼に答える。



Institutional Research
THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

Functions

Supporting campus leadership and management

- ✓ Provost and Academic VP
- ✓ Examining faculty recruitment, retention, promotion and retirement
- ✓ Resource management
- ✓ Building cost model
- ✓ Monitoring student enrollment trends
- ✓ Tracking student success
- ✓ Participate in space management and sustainability (campus Master Planning)
- ✓ Publishing University Fact Book



Institutional Research
THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

機能

大学側経営者と大学管理をサポートする

- ✓学務担当と学術担当の副学長
- ✓教員の採用や維持、昇進、退職を監督する
- ✓資源管理
- ✓コストのモデルを作る
- ✓学生の入学動向をチェックする
- ✓学生の進路や成功経歴を把握、記録する
- ✓大学の空間管理と持続可能な発展に参加する(大学全体の経営企画)
- ✓大学概況関係の書籍を出版する



Institutional Research
THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.



INTEGRATED POSTSECONDARY EDUCATION DATA SYSTEM

Search IPEDS 

Home

About

Newsroom

Training & Outreach

NPEC: IPEDS R&D

Publications

Glossary

Report Your Data

Staff

Help

ABOUT IPEDS

What is IPEDS?

IPEDS is the Integrated Postsecondary Education Data System. It is a system of interrelated surveys conducted annually by the U.S. Department's National Center for Education Statistics (NCES). IPEDS gathers information from every college, university, and technical and vocational institution that participates in the federal student financial aid programs. The Higher Education Act of 1965, as amended, requires that institutions that participate in federal student aid programs report data on enrollments, program completions, graduation rates, faculty and staff, finances, institutional prices, and student financial aid. These data are made available to students and parents through the [College Navigator](#) college search Web site and to researchers and others through the [IPEDS Data Center](#).

How is IPEDS Used?

IPEDS provides basic data needed to describe — and analyze trends in — postsecondary education in the United States, in terms of the numbers of students enrolled, staff employed, dollars expended, and degrees earned. Congress, federal agencies, state governments, education providers, professional associations, private businesses, media, students and parents, and others rely on IPEDS data for this basic information on postsecondary institutions.

IPEDS forms the institutional sampling frame for other NCES postsecondary surveys, such as the National Postsecondary Student Aid Study and the National Survey of Postsecondary Faculty.



Institutional Research

THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.



INTEGRATED POSTSECONDARY EDUCATION DATA SYSTEM

Search IPEDS 

Home

About

Newsroom

Training & Outreach

NPEC: IPEDS R&D

Publications

Glossary

Report Your Data

Staff

Help

ABOUT IPEDS

What is IPEDS?

IPEDS is the Integrated Postsecondary Education Data System. It is a system of interrelated surveys conducted annually by the U.S. Department's National Center for Education Statistics (NCES). IPEDS gathers information from every college, university, and technical and vocational institution that participates in the federal student financial aid programs. The Higher Education Act of 1965, as amended, requires that institutions that participate in federal student aid programs report data on enrollments, program completions, graduation rates, faculty and staff, finances, institutional prices, and student financial aid. These data are made available to students and parents through the [College Navigator](#) college search Web site and to researchers and others through the [IPEDS Data Center](#).

How is IPEDS Used?

IPEDS provides basic data needed to describe — and analyze trends in — postsecondary education in the United States, in terms of the numbers of students enrolled, staff employed, dollars expended, and degrees earned. Congress, federal agencies, state governments, education providers, professional associations, private businesses, media, students and parents, and others rely on IPEDS data for this basic information on postsecondary institutions.

IPEDS forms the institutional sampling frame for other NCES postsecondary surveys, such as the National Postsecondary Student Aid Study and the National Survey of Postsecondary Faculty.



Institutional Research

THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

IPEDS DATA

- Institutional characteristics
- Institutional prices
- Enrollment
- Student financial aid
- Degrees and certificates conferred
- Student persistence and success
- Institutional human and fiscal resources



Institutional Research
THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

IPEDS データ

- 機構特徴
- 機構価額
- 登録
- 奨学金
- 学位、証書の授与
- 学生の持続と成功
- 大学の人材と財政資源



Institutional Research
THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

Common Reports & Analytics

1. Institutional accreditation self study (Program Review <http://oir.uga.edu/>)
2. Institutional statistics
3. Special reports
 - Credit hour production
 - Salary comparisons
 - Tuitions and fees comparisons
 - Facility utilization

報告と分析

1. ジョージア大学IR室について(プログラムのレビュー <http://oir.uga.edu/>)
2. 機構統計データ
3. 特別レポート
 - 単位時間の測定方法
 - 給与の比較
 - 学費及びその他の費用の比較
 - 施設利用状況

Enrollment Tracking

Unit	1-year change (%)
Engineering	+ 43%
Pharmacy	+ 9%
Social Work	+ 6%
Business	+ 5%
Veterinary Medicine	+ 0.5%
Forestry	no change
Arts and Sciences	- 1%
Family and Consumer Sciences	- 1%
Education	- 2%
Journalism/Mass Comm.	- 2%
Ag. and Env. Sciences	- 3%
Law	- 4%
Public Health	- 4%
Public and Int'l Affairs	- 4%
Environment and Design	- 5%
Ecology	- 12%

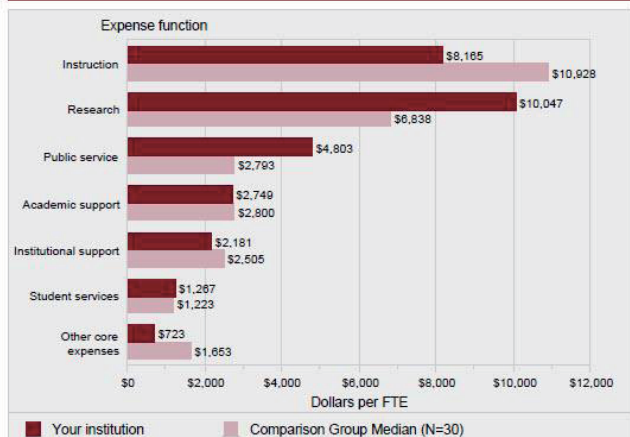
登録追跡

学部	1年間の変化 (%)
工学	+ 43%
薬学	+ 9%
社会福祉	+ 6%
経営	+ 5%
獣医	+ 0.5%
農林	no change
Arts and Sciences (リハ [®] ラル・アーツ)	- 1%
家政	- 1%
教育	- 2%
メディアコミュニケーション	- 2%
生産環境	- 3%
法	- 4%
公衆衛生	- 4%
公共	- 4%
環境デザイン	- 5%
生態	- 12%

Benchmarking Analysis

Figure 15. Core expenses per FTE enrollment, by function: Fiscal year 2012

SUG

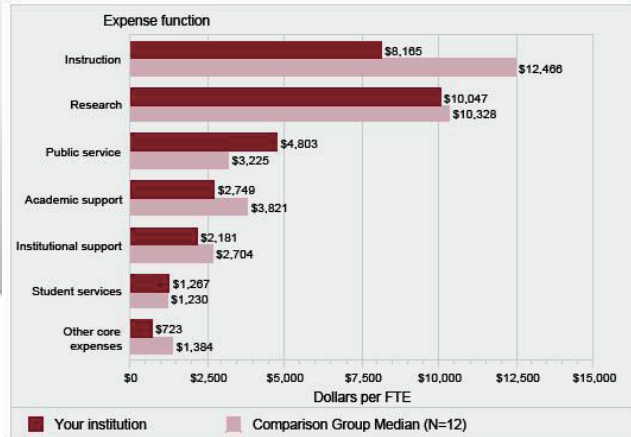


NOTE: Expenses per full-time equivalent (FTE) enrollment, particularly instruction, may be inflated because finance data includes all core expenses while FTE reflects credit activity only. For details on calculating FTE enrollment and a detailed definition of core expenses, see the Methodological Notes. N is the number of institutions in the comparison group.

SOURCE: U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Integrated Postsecondary Education Data System (IPEDS): Fall 2012, 12-month Enrollment component and Spring 2013, Finance component.

Figure 15. Core expenses per FTE enrollment, by function: Fiscal year 2012

BOR



NOTE: Expenses per full-time equivalent (FTE) enrollment, particularly instruction, may be inflated because finance data includes all core expenses while FTE reflects credit activity only. For details on calculating FTE enrollment and a detailed definition of core expenses, see the Methodological Notes. N is the number of institutions in the comparison group.

SOURCE: U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Integrated Postsecondary Education Data System (IPEDS): Fall 2012, 12-month Enrollment component and Spring 2013, Finance component.



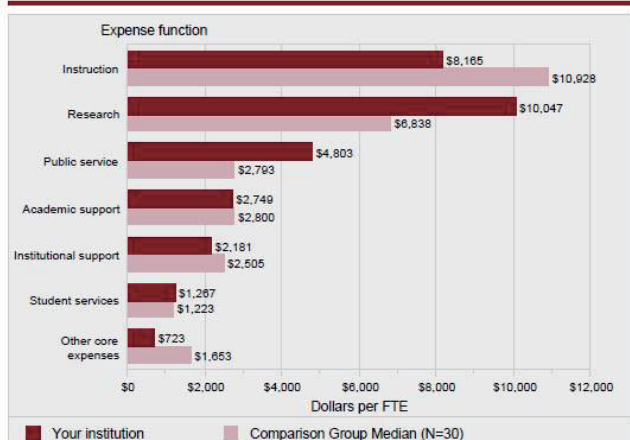
Institutional Research

THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

ベンチマーキング

Figure 15. Core expenses per FTE enrollment, by function: Fiscal year 2012

SUG

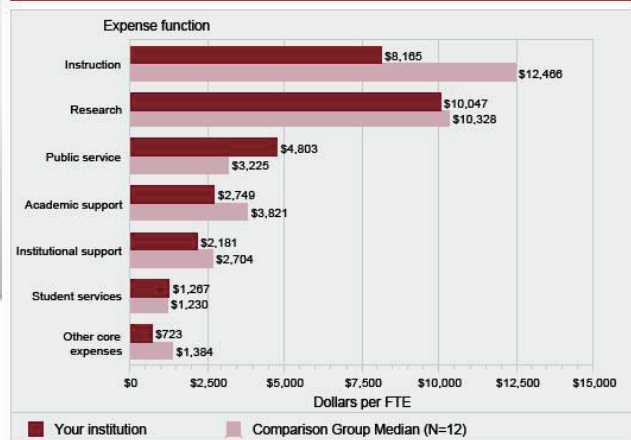


NOTE: Expenses per full-time equivalent (FTE) enrollment, particularly instruction, may be inflated because finance data includes all core expenses while FTE reflects credit activity only. For details on calculating FTE enrollment and a detailed definition of core expenses, see the Methodological Notes. N is the number of institutions in the comparison group.

SOURCE: U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Integrated Postsecondary Education Data System (IPEDS): Fall 2012, 12-month Enrollment component and Spring 2013, Finance component.

Figure 15. Core expenses per FTE enrollment, by function: Fiscal year 2012

BOR



NOTE: Expenses per full-time equivalent (FTE) enrollment, particularly instruction, may be inflated because finance data includes all core expenses while FTE reflects credit activity only. For details on calculating FTE enrollment and a detailed definition of core expenses, see the Methodological Notes. N is the number of institutions in the comparison group.

SOURCE: U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Integrated Postsecondary Education Data System (IPEDS): Fall 2012, 12-month Enrollment component and Spring 2013, Finance component.

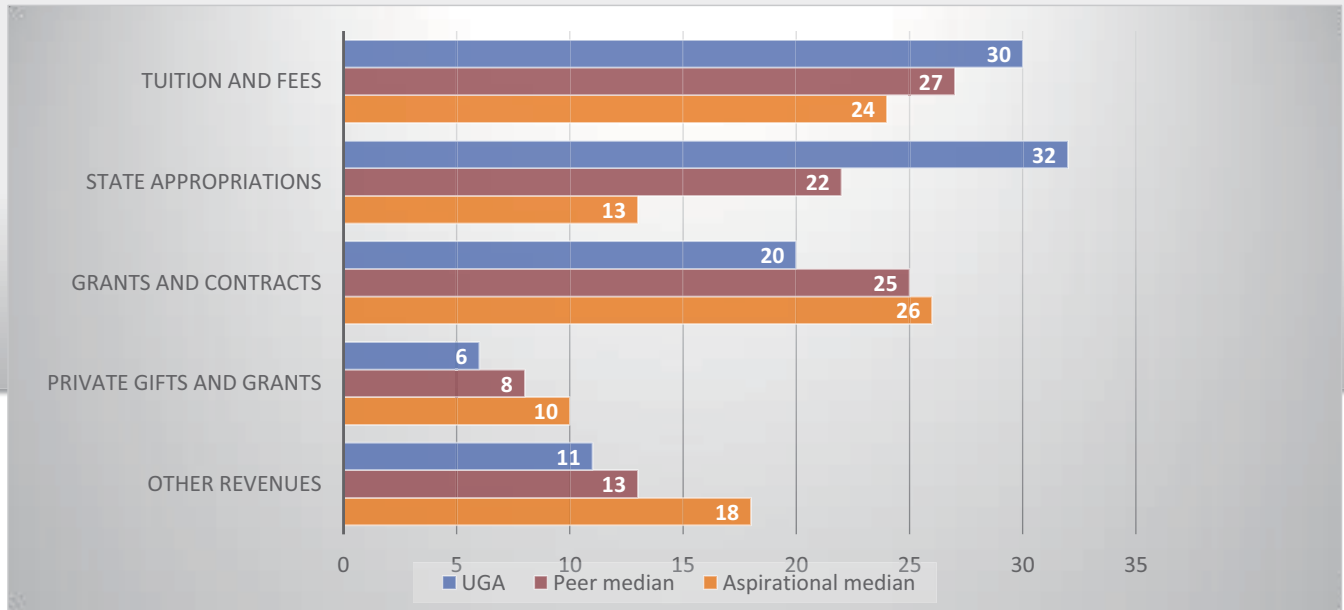


Institutional Research

THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

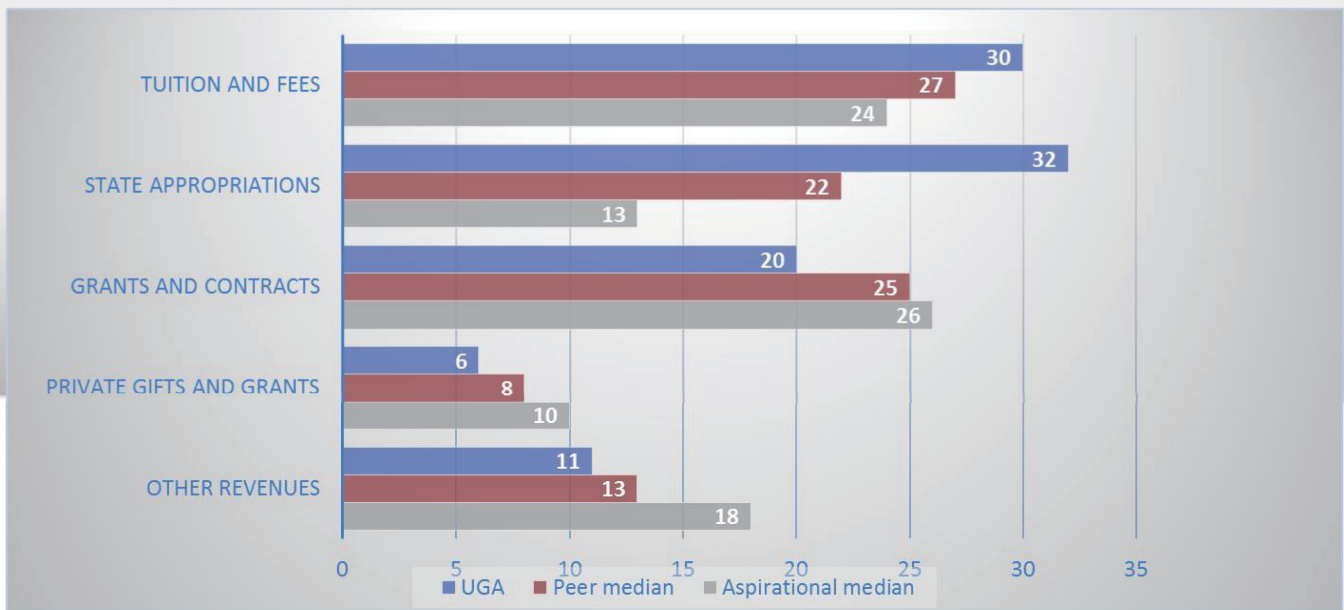
Benchmarking of Revenue Sources

UGA vs. Peer and Aspirational Institutions



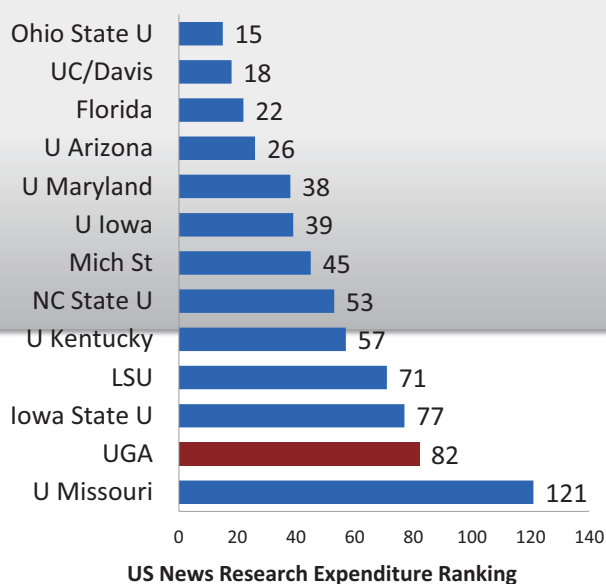
収入源のベンチマーキング

UGA vs. Peer and Aspirational Institutions

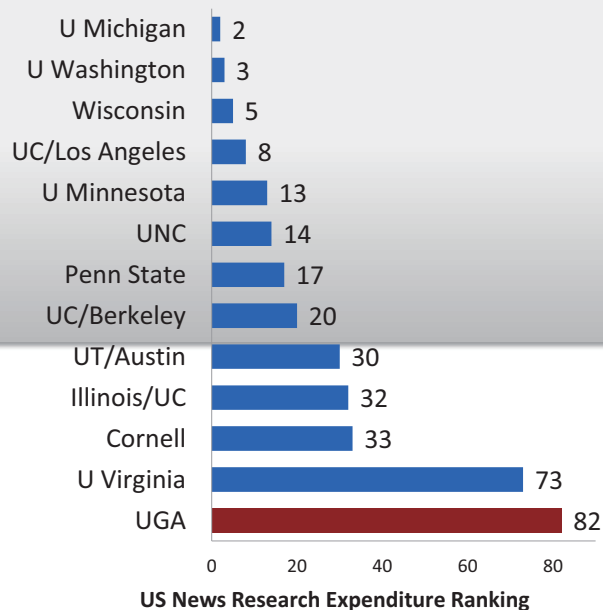


Research Funding Rankings

UGA vs. Peers

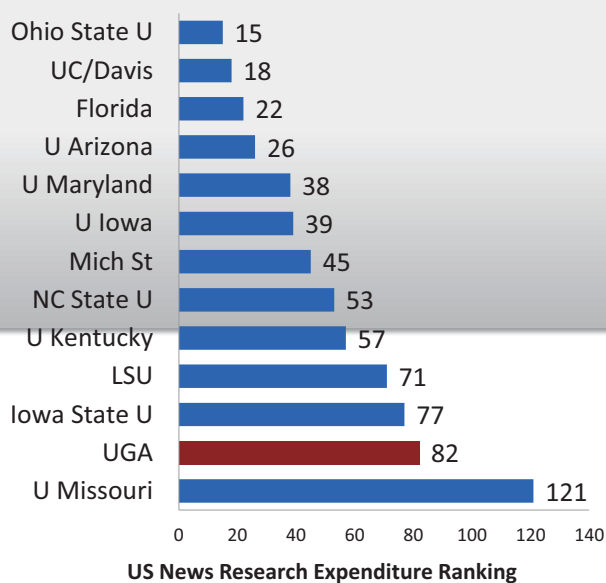


UGA vs. Aspirationals

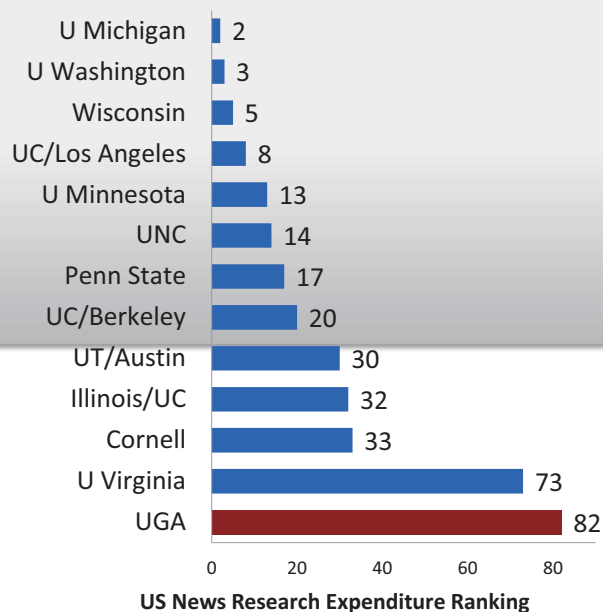


研究経費ランキング

UGA vs. Peers

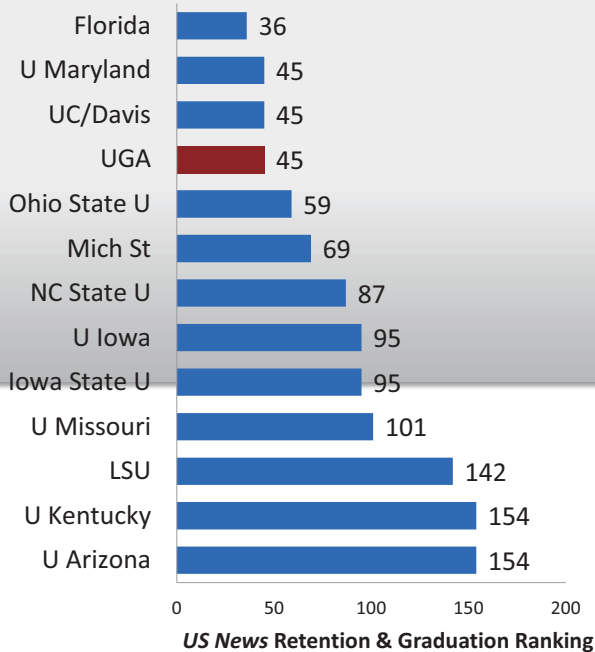


UGA vs. Aspirationals

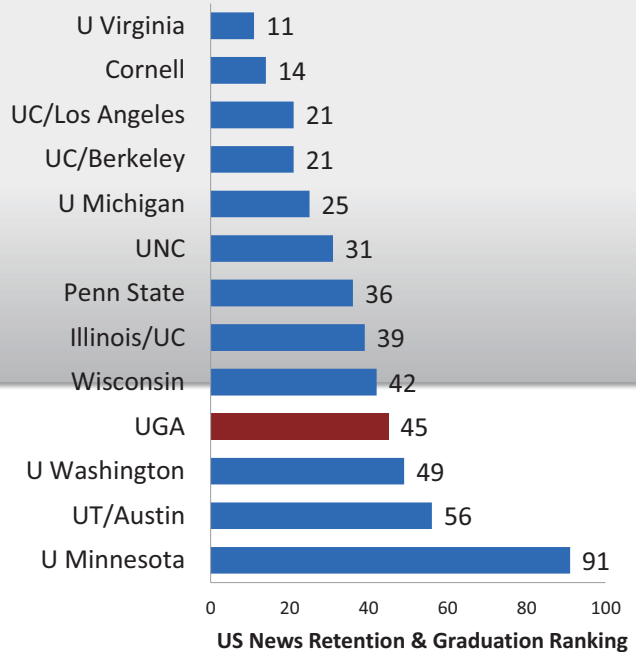


Retention and Graduation Rankings

UGA vs. Peers

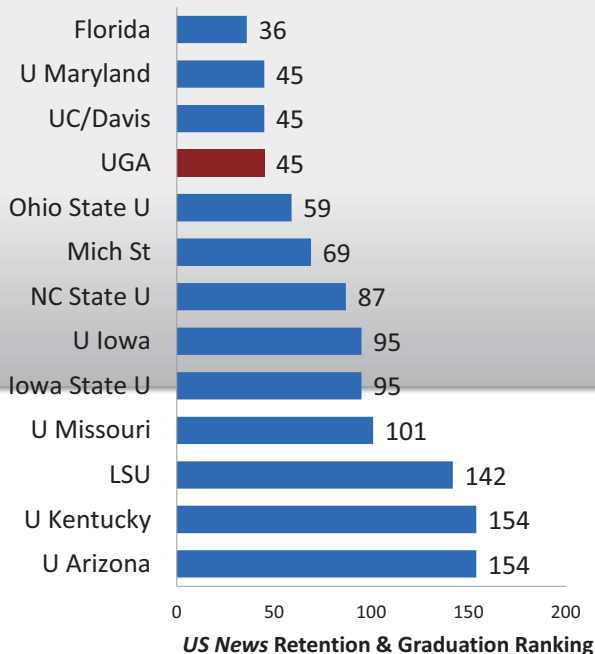


UGA vs. Aspirationals

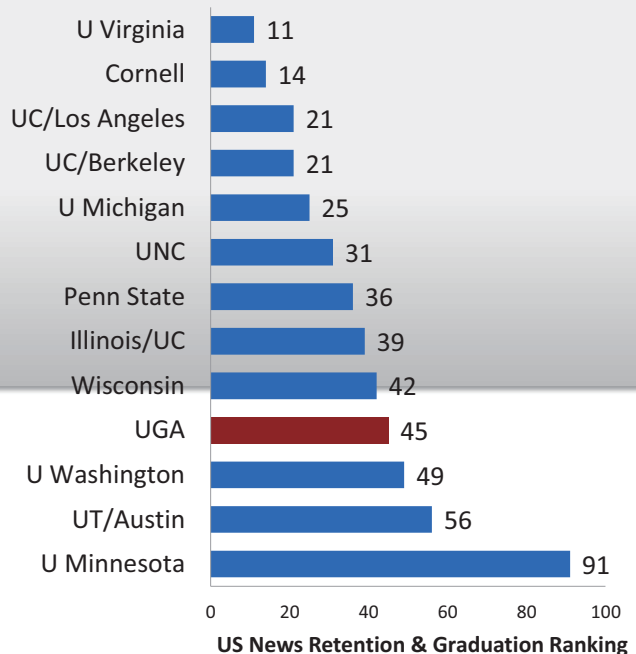


学業継続と卒業ランキング

UGA vs. Peers

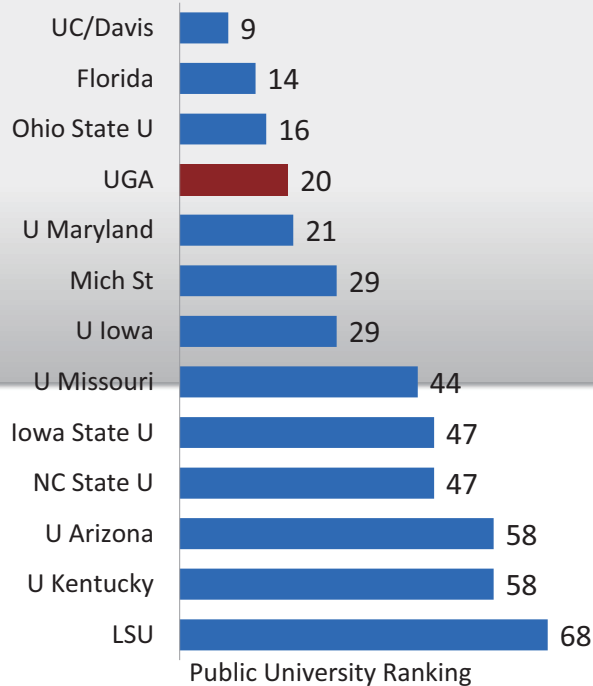


UGA vs. Aspirationals

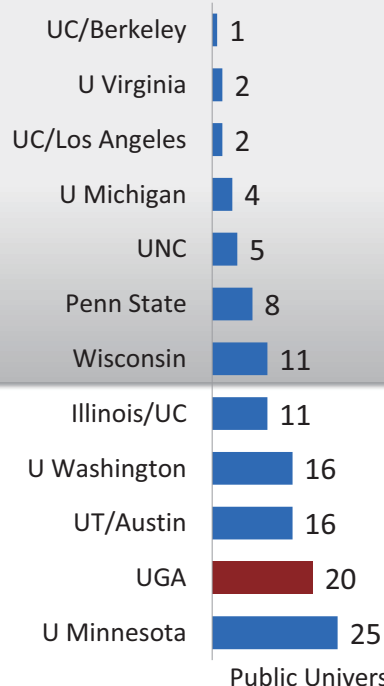


US News Rankings

UGA vs. Peers



UGA vs. Aspirational

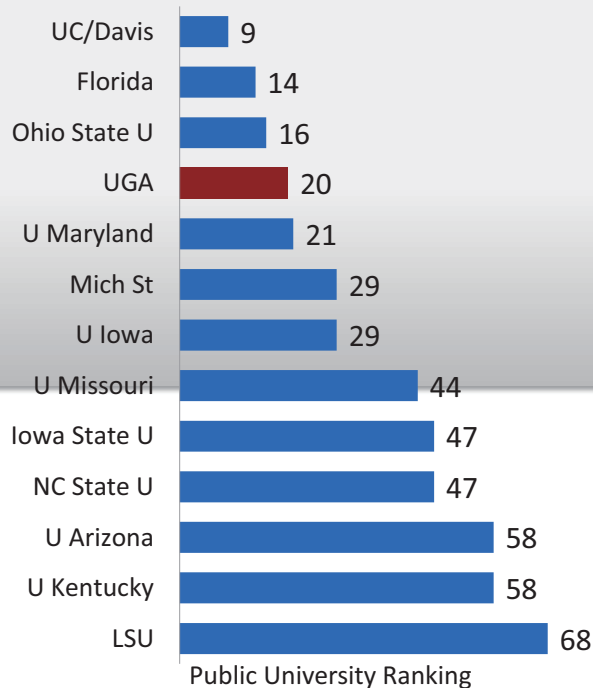


Institutional Research

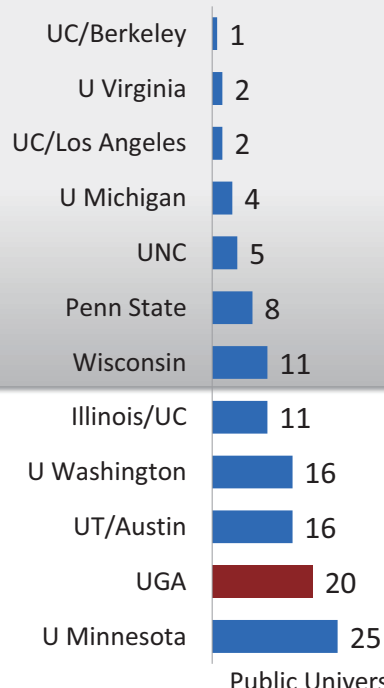
THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

アメリカニュース ランキング

UGA vs. Peers



UGA vs. Aspirational



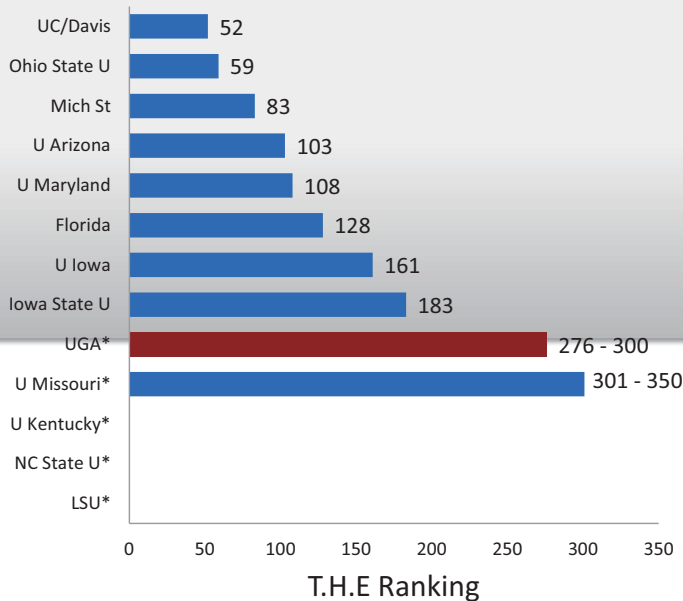
Institutional Research

THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

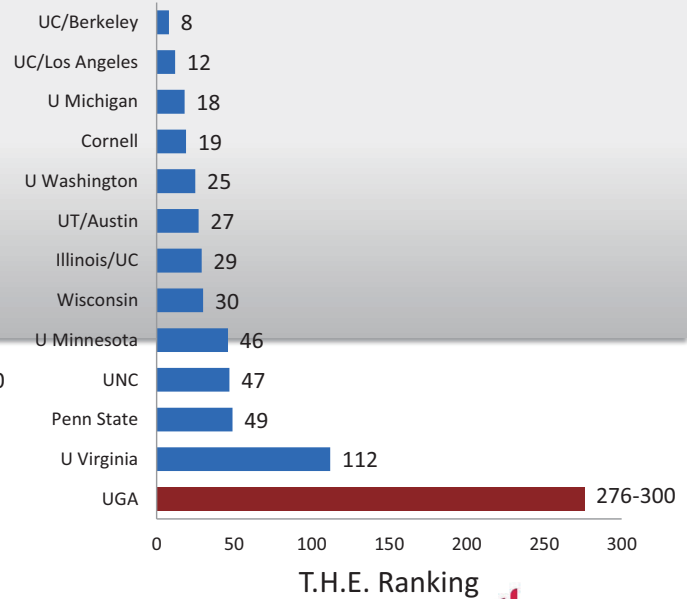
International Rankings

Times Higher Education World University Rankings (2013-2014)

UGA vs. Peers



UGA vs. Aspirationals



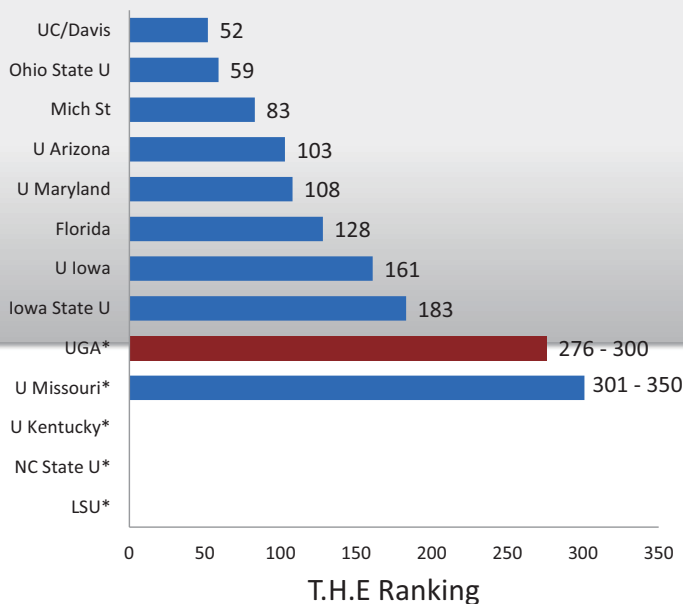
Institutional Research

THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

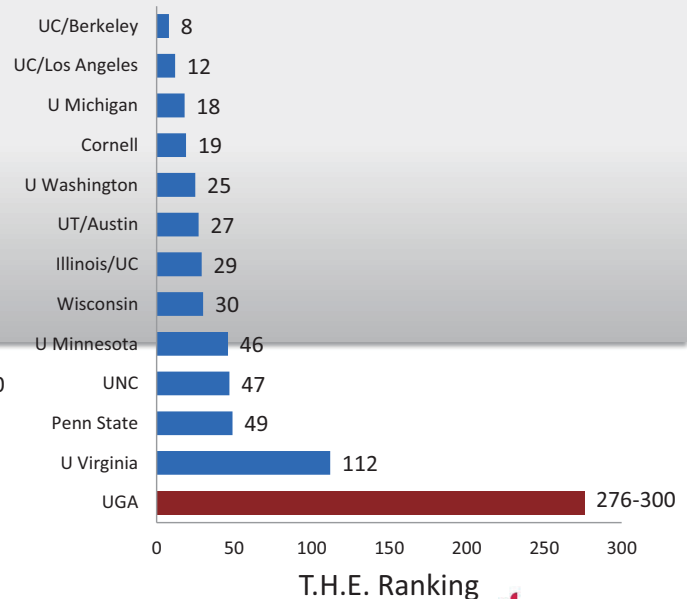
国際ランキング

Times Higher Education World University Rankings (2013-2014)

UGA vs. Peers



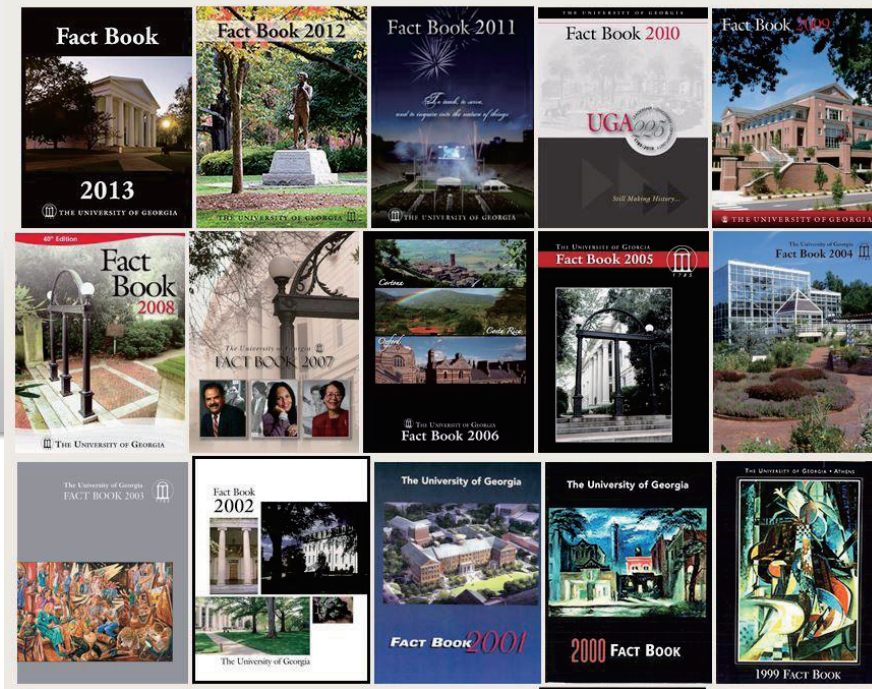
UGA vs. Aspirationals



Institutional Research

THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

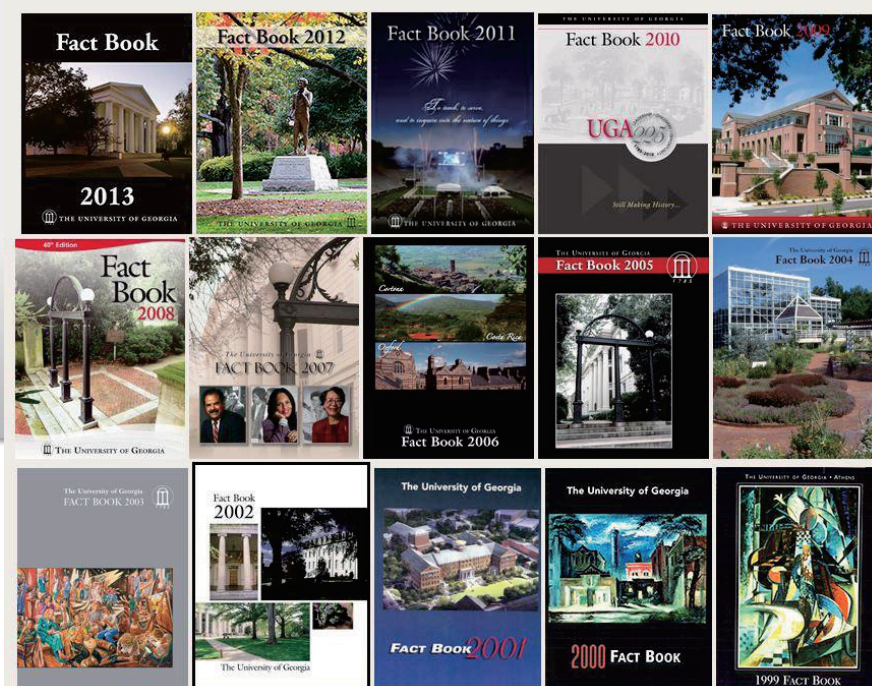
Publishing University Fact Book



Institutional Research

THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

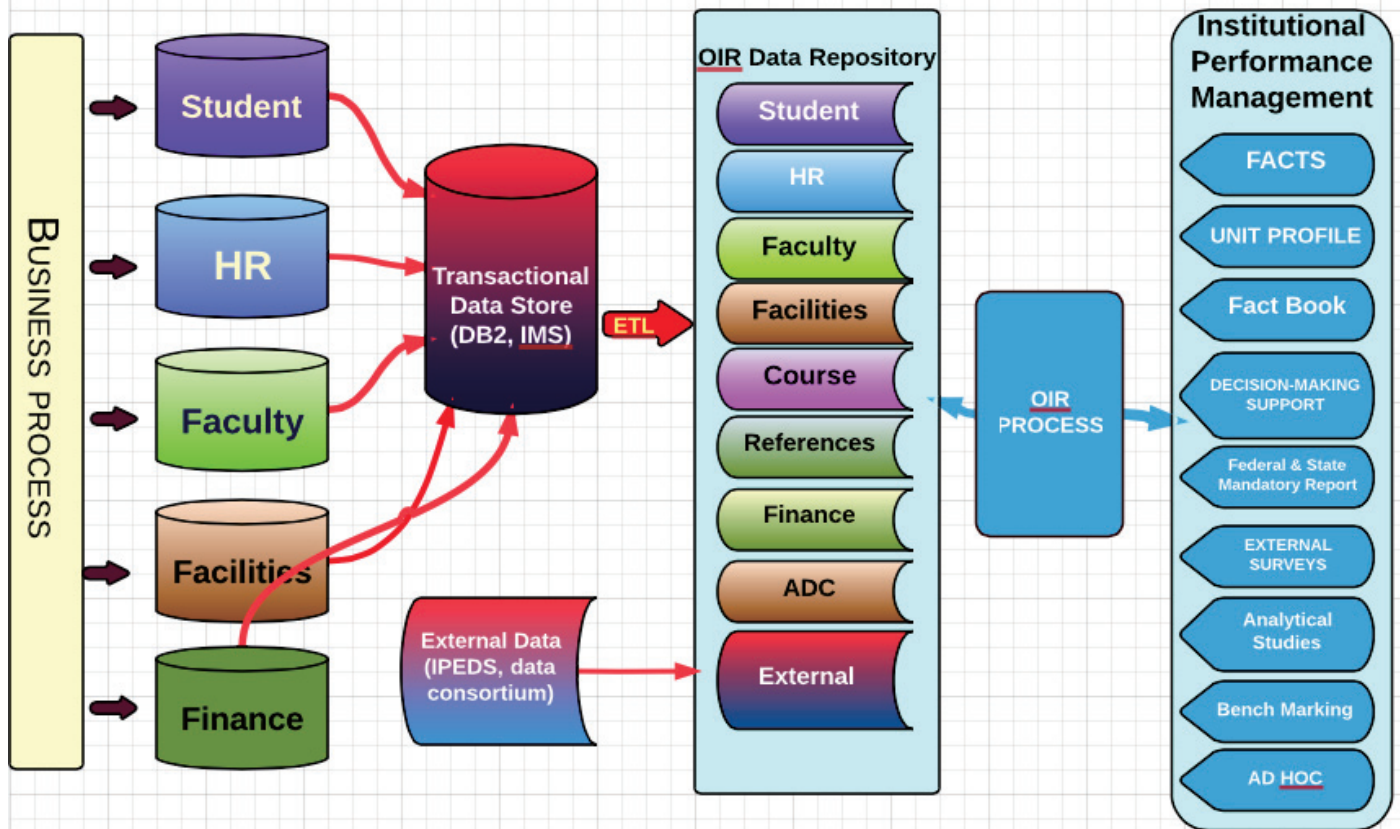
大学概況書の出版



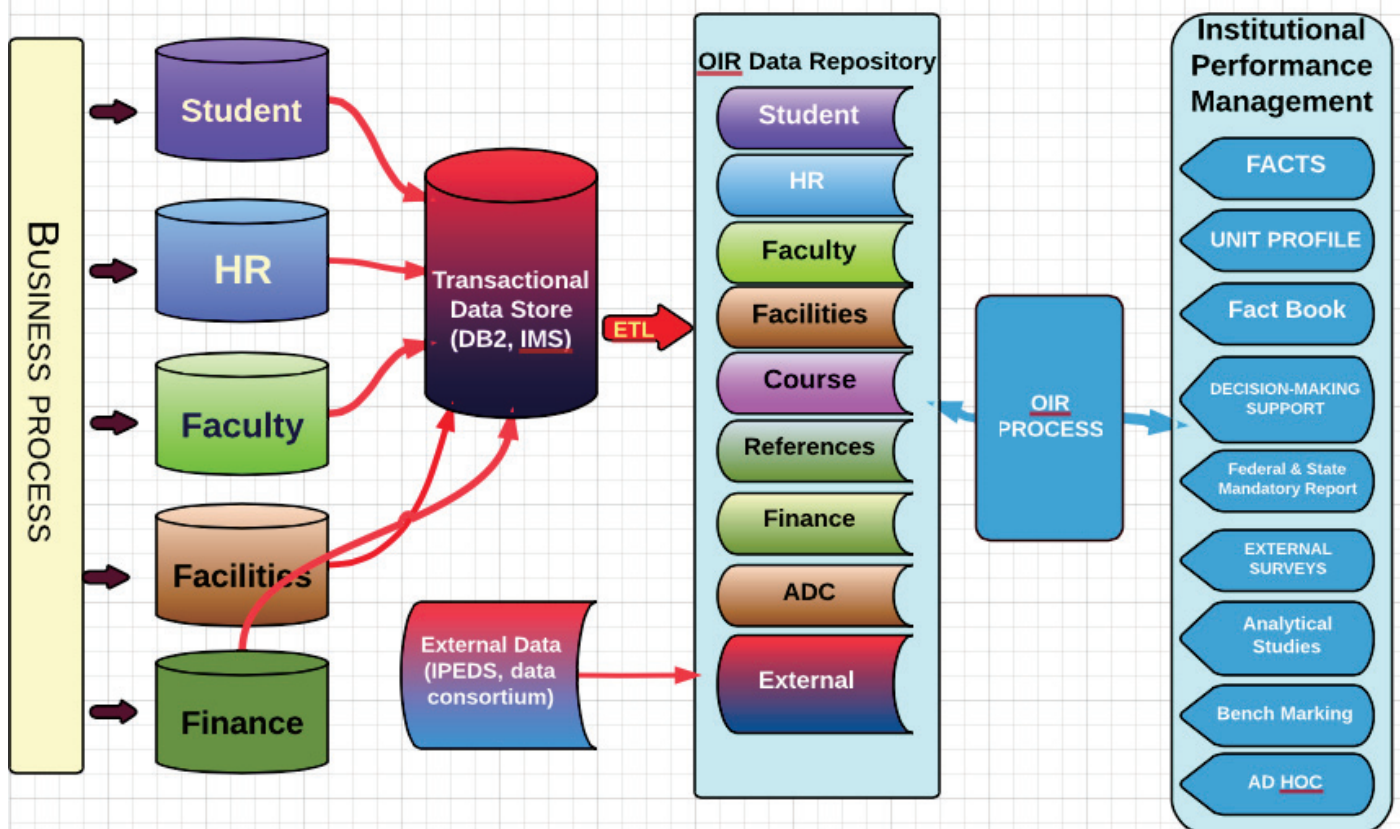
Institutional Research

THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

DECISION-MAKING SUPPORT INFORMATION MANAGEMENT (CURRENT OIR Operation Flow Chart)



DECISION-MAKING SUPPORT INFORMATION MANAGEMENT (CURRENT OIR Operation Flow Chart)



Institutional Reporting
and Policy Analysis

**IR
Golden
Triangle**

Planning, Enrollment,
and Financial
Management

Outcomes Assessment,
Program Review,
Effectiveness,
Accreditation

institutional research

THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.

Institutional Reporting
and Policy Analysis

**IR
Golden
Triangle**

Planning, Enrollment,
and Financial
Management

Outcomes Assessment,
Program Review,
Effectiveness,
Accreditation

institutional research

THE UNIVERSITY OF GEORGIA
Collect. Analyze. Report. Inform.



Questions & comments



質問とコメント

講演「アメリカにおける IR と教育アセスメント」

山田先生（モデレーター）：

続きまして、藤枝エリ先生です。藤枝先生は、サラ・ローレンス大学およびウィスコンシン大学スペリオル校にて社会学の教授を務められ、その後、学習達成度の評価、学生の達成度格差の分析等に携わられまして、2013 年 7 月より米国ミネソタ州ウィノナ州立大学計画・評価・調査部長を務められています。また、米国の大学評価機関の 1 つである Higher Learning Commission の評価委員も務めておられます。

それでは、藤枝先生よろしくお願いいたします。

藤枝 エリ（ウィノナ州立大学 計画・評価・調査部長）

プロフィール：

米国ミネソタ州ウィノナ州立大学計画・評価・調査部長/ イリノイ大学 博士（社会学）2001 年

サラ・ローレンス大学およびウィスコンシン大学スペリオル校にて社会学教授を務める。学習達成度の評価、学生の達成度格差の分析等に携わる。2013 年 7 月より現職。米国の大学評価機関のひとつである Higher Learning Commission の評価員も務める。



皆さま、こんにちは。藤枝と申します。今日はここに來られてとても光榮に思っています。東洋大学の皆さま、本当にご招待いただきまして、ありがとうございます。実践者として、これからしばらくの間、私が今までやってきたことの経験や觀察に基づきまして、アセスメントに関して IR がどのような役割を果たせるかということをお話したいと思います。

今日の話の中身ですけれども、3 点に整理させていただきました。まず前提としてのアメリカにおけるアセスメントに関する考え方、それから本当にそれがどのように起こっているかということの背景をお話した上で、私の勤務校であるウィノナ州立大学の例をお話させていただきます。そのあとに、課題と展望ということで、将来もっと改善することができますので、その点もお話したいと思っております。

まずアメリカでは、アセスメントというのは基本的には、元々は学生の教育成果を向上する努力過程と定義してもいいと思います。少なくともアメリカにおいては、こういう定義で話が始まりましたが、現在は取り囲む状況も少しずつ変わっていますが、一応この図をまず説明させていただきます。

アセスメントは、教育を実践するなかで、実際にどのように学生が学んでいったかとい

うことを体系的に、収集されたデータを使って理解していくということです。その達成度についてデータを使って測定したあとで、結果を分析しまして、その分析によって、もし達成できていなかった場合は、どうして達成できていなかったか、カリキュラムのどこに問題があったか、教え方に問題があったかとか、そういうことを考えて、その対処法を考えて計画を作り、またそれに対して目標点を作って、またカリキュラムを実践していくという、一連の努力過程です。

アセスメントというのは、1回で終わるものではありません。ずっと継続的に進めていくもので、常に改善を考えながら進めていくものなのです。アセスメントは、上からこれをしていただけないというよりも、本当は教員や学生が中心となってやるものだと思います。つまり、皆さんがどこで学ぶかという、教室とか学習経験をしながら学んでいくのだと思いますが、そこでアセスメントが役に立たないと、実は改善につながらないというように私は思います。私も教師をしていましたので、その件はよくわかります。例えば社会学などで教えていたときに、一応アセスメントをやれと言われてまして、みんなで「はい」と言いましたが、いったい何がアセスメントか、しばらくはわかりませんでした。ところが、皆さん卒論を書かなければいけない。うちは書かせたんですけれども、卒論を書くときにどうも社会学で4年目になって、みんなちゃんと方法論も理論も学んだはずなのに書けない。どうしてだろう、と。

書けないというのは、いったい何が書けないかということが、私たちもはっきりしなかったものですから、何がいけなかったかなというふうに皆で顔を見合わせて、何が卒論で大事かという点をはっきりさせまして、その点1つ1つに関して、学生ができていないかというのを、教授陣の間で定義をして測定をしました。そのときにループリックなどを使いましたが、そういうことをやっているときに、何がわかったかという、方法論をクラスで1つ教えていても、1つ教えたくらいでは学生には身につけていないということです。その結果、やはりその方法論を他のクラスでも取り入れなければいけないという話になりまして、取り入れたら、学生がもう少しできるようになった、次の年はもうちょっとうまくいった。

それで、みんな○という形だったのですが、こういう改善というのを、やはり教員の間ではやりたいと思っているんですね。どの教員も、学生の教育成果を向上させたくないと思っている教員はいないと思うのです。とくに教育熱心な方に限っては、皆さんそういうことをいつも思ってやっていらっしゃると思いますが、そういう点をいかにもっと公式に証拠立てて作っていくかというのが、アセスメントの半分の点だと思います。

そういうことをちゃんとやっていくと、皆さん少しは学科レベルでも、先ほど申しましたように、どういう授業をしなければいけないのかとか、授業でどういうふうな課題を取り入れなければいけないかという話になりますから、そういったことに役に立つアセスメントを、本当はできたらいいと思います。

ただ、理想としたらこのようになったら一番いいのですが、今のアメリカにおけるアセ

アセスメントを取り囲む状況というのは、金子先生もおっしゃっていたように厳しいものがあります。いろいろなプレッシャーが掛かっていまして、見ていただいたらわかりますけれども、基本的には学生そのものの質がどんどん変わってきていて、今高校生の数もアメリカ、とくに中西部のほうでは減っております。減っているのも他の学生を入れようとする、高校を卒業してもう何年も経ったような方が学校に入ってきたり、もしくはあまり成績が芳しくないけれども、一応入学させましょうといった事情もあります。

そういうことになってくると、学生の構造が変わりまして、そのなかで学生の達成度がどうなるんだということを見られますので、学習達成度をきちんとさせなければいけないということになりまして、プレッシャーが掛かってやっているということも半分あります。

あとは、学生の授業費も高くなってきていますので、それに見合った教育ができていいのか、もしくは国際的な競争のなかで労働力になっているのか、そういうことを証明するのにアセスメントがいる。結局この場合のアセスメントというのは、実は改善ではなくて、今やっている教育の質の保証をするためのアセスメントということになるので、状況的に要求されているアセスメントと、本当に教員がやりたいようなアセスメントはちょっとずれていると思います。IR のほうは、こういったなかでいったい何をしなければいけないかということを考えなければいけないので、ちょっと辛いところがあるかもしれません。

結局、アセスメントを有効に、改善につながるようなアセスメントをしなければいけないというのは現代の状況では適格認定協会からも言われていて、協会からは、アカウンタビリティ、つまり効率よくちゃんとやっていることを証明するだけではなくて、やはり教育の質も大事であると言われてます。

今言われているのは、元々はアセスメントをやっていれば一応基準に合っていたんですが、最近ではただやっているだけでは駄目で、アセスメントの結果に基づいて教育環境を改善しなければいけない。その計画を実施しているかどうかということも基準に入っています。そして、もしきちんと教育環境を改善していても、それで学生の在学率や卒業率が高まっているのかどうか、そういうことにも興味を持たれて、基準もそれに合わせて変わってきています。

最終的に、教学の方の改善がいかに関大学経営全体の計画に反映しているかどうかということも、最近では証明しなければいけなくなりました。今お見せしているのは、中西部、アメリカの 10 何州の大学のアクレディテーションをやっている Higher Learning Commission というところの基準ですが、この基準も最近本当に 2013 年に変わったばかりで、変わるたびにアセスメントを使った改革、それもクラスとか授業の単位ではなくて大学全体、経営全体の改革につながっていかなければいけないという高い基準になってきています。

こういう状況のなかで、うちの大学もやっているわけですけど、とりあえずウィノナ大学のことについてちょっとお伝えしたいと思います。ウィノナ大学は Zhai 先生がいらっしゃるジョージア大学とはずいぶん違います。ジョージア大学は何万人も学生がいて、特

に研究中心でやっている大学です。同じ州立は州立ですけれども、私が勤務しているウィノナ州立大学は、本当に教育、特に 4 年制教育に賭けていますので、大学院は一応あるにはありますが、それも博士号とかではなく修士で、職業的な称号を取りたい人が来る大学院しかありません。しかし学部の方は結構充実しておりまして、5 学部あります。コミュニティに貢献できるような学生を作るという理念を掲げて、それに沿って大学全体が頑張っています。

もう 1 つうちの大学が少し変わっているのは、1997 年より大学に入学した学生全員がノートパソコンをもらうことになっています。実はレンタルで、お金を貰ってこちらが支給していますが、そのノートパソコンを皆さん使って授業をするということになっています。ですから、情報技術のほうに大変力を入れてきています。その情報技術に力を入れていることが、私が今勤めている大学計画・評価・調査室という部署の組織的な構造にもよく見られます。

私が統括でやっているのは、IPAR と私たちは言いますが、本当に計画・評価・調査という 3 つのことをいっぺんにやらされている部署です。そのなかで私は統括をしています、実際に部下がいるわけではありません。部下はいないですが、IT のほうから 3 人、データベース専門員が派遣されていまして、彼らは私がしている業務をサポートするのを専門としています。

ですから、本当は IR だけではないですが、いろいろなことをしなければならないのに、人員はあまりいないのです。でも、だからといってリソースがないわけではなくて、きちんと IT のほうから来ているデータベース専門員の人たちに、いろいろなサポートをしてもらっています。

さっき Zhai さんがおっしゃっていたような、例えば IPEDS のレポートだとか、全国のランキングに関わるサーベイに対するデータ報告などもありますが、そういうのは実はデータベース専門員ができるようになっていて、私と連絡しながらですけれども、実際は彼らに提出をしていただきます。ですから私が全部仕事をしなければいけないというわけではないのです。ただ、そういったように IT が非常に強くなっている反面、アセスメントと IR 室が統合されているというのは、あまり計画されてできたわけではなくて、IR 室とアセスメント室があったんですけれども、たまたま財政削減のときに両方とも室長が辞職や退職でいなくなりまして、それをいいきっかけだということで、両方の部署を一緒にしてしまったということになっています。

そういう意味では、あまり計画されてこうなったわけではないですが、それなりに仕事ができるようにはなっています。Zhai さんのところの組織図は、さっきあまり見せていただけなかったですが、6、7 人スタッフがいらっしやいまして、全然違うような立場にあると思います。IR 室というのはアメリカの大学では、大学によってずいぶん違いますので、一般化して話すことはとても難しいと思います。

IT のデータベース専門員が結構多いものですから、うちの部署ではデータ収集またはレ

ポーティングのデジタル化が大変進んでいます。ここは見えていただいてわかるかどうかかわからないですが、Zhai さんが最後のほうで見せてくださった、Extract、Transform、Load とおっしゃってましたが、そういうデータ収集から使えるデータにするまでのプロセスというのは、一応うちの大学もデータベース専門員の人にやっていたいていまして、各部署で収集しているデータを、一旦うちの IPAR 用のデータベースに入れて、そこからまたデータを Extract して、学内でデータ共有できるようにしています。

皆さん Web でデータにアクセスできるようになっているんですけども、その点においては、後にお見せできるかもしれません。

それから学生調査結果に関しても同じようなことが言えます。1つ、あとでもう少しお話ししますが、うちは Qualtrics というアンケートのソフトも入れていて、これがとても有効に使われております。そのことについてはもうちょっとあとからお話しますので、今は置いておきます。

最後に、Taskstream というソフトも入れて、これはサードパーティのソフトですけども、これを使って学部とか学科でしているアセスメントの結果や計画を全部そこへ送り込みまして、最終的にそこからまとめてレポートを書けるようになっています。レポートを書くのも、そこに皆に 1 回レポートを入れていただくと、あとから報告書を作るときにあまり苦勞しなくて作れるようになっていますので、ちゃんと使えるようになると、すごく役に立つと思います。この Taskstream に関しては、私が去年就任したときに引き継いだばかりなので、まだ少し改善が必要だということになっています。

ですからうちはデータの使い方、シェアの仕方、アクセスとかはす大変機能的にできているんですけども、問題はそれだけではアセスメントというのは進まないことです。データはいくらでもあります、データがあったからといってそれがアセスメント、特に学生の達成効果に関するアセスメントに役に立つことはありません。

それを役に立たせるようにするとか、もしくは役に立つようなデータを集めるには結局地道な活動しかできなくて、特に学科レベルでは、うちの大学は教員の組合がきちんとありまして、その組合の中で教員の教科、カリキュラム、教授法に関しての自治権は 100%保証されています。ですから私たちが勝手に行って、こんなことしてくださいって言ったら本当に怒られるんですね。それも契約違反だということで、すごく大変なことになってしまうので、そのあたりを微妙に考えながら動かなければいけないというのが実情です。

ですから私は基本的に支援ということで、うちの部署からアセスメントの補助をしていますが、それでも教員の方の難しいところは、いったいどうやってアセスメントしたらいいのかかわからないと、そこから始まると思います。

アセスメントとみんなおっしゃいますが、初めにお見せしました一連の努力を見せても、誰もわかってはもらえません。ですからそれをわかっていただけるように、1つ1つ順番に、例えば学習成果や目的をどのように書けばそれが測定できるようになるかとか、それを測定する技術にはどんなものがあるかとか、テスト、ループリックなどいろいろやり方は

あるんですけれども、そういうことをお見せしたり、それから興味があったらそれをどういうふう to 実際使えるようにするかということの細かいサポートをいつも行っています。

学生調査も、学部とか学科のレベルでしますが、その際にどういうふう to 質問を書いたらいいとか、こういうことが知りたいのであればこういう質問をして、こういうレスポンスというか、回答の方もこういうふう to きちんと体系化していったらいいかと、いうことを細かくお手伝いしています。

授業評価もオンライン化をしていて、それで評価レポートが簡単に出てくるようにすると、just in time という感じで皆さん評価を使えるようになります。その例が次のスライドですけれども、例えば看護学科アセスメントに関しては、ずっと看護学科というのは適格認定がありますので、そのおかげでずっとアセスメントが進んでいるんですけれども、最近この話をしていたときに、授業評価は一応行っているけれど、みんないろいろなやり方をしていてまとまらないので、それをまとめるためにはどうしたらいいですかという話になりました。そのことを私のほうに言ってきましたので、私とデータベース専門員が 2 人で行って、お話を聞きました。

聞いた結果、これは Qualtrics というアンケート用のソフトを使ってやるとデータも集めやすいですし、集めたデータの分析もしやすいので、これを使ったらいいかですかと提案しまして、それを使うことにしました。そのときは、看護学科の方に質問票を作っていたら、それをソフトに入れて、どのクラスにどの学生がいるかということがうちのほうでわかっていますので、そのデータをそのままパネルとしてソフトに上げます。上げて、IPAR のほうからアンケートを送ります。そうすると、看護学科の方は何もしなくても、授業評価ができてしまっているのです。

それが全部終わったところで、やはり IPAR のほうが報告書を作ってあげて、Web で 1 人 1 人の先生の名前は見えませんが、全体として学生の満足度がどうであったかということが出てくるようにしてあります。それがもう学期が終わって 1 週間目くらいには結果が出てしまうので、授業で何をやったかまだ覚えているうちに会議をして、そこでお話をさせていただいて、次の学期にどういう授業をしたらいいかということを考えていただけるので、割とうまくいっております。

学生アンケート調査などもやはり Qualtrics を使ってやっていますけれども、最終的にはデータベースに全部ものを入れてしまうと、分析をしなければいけないときに、早く分析ができます。

例えば NSSE ですと、NSSE そのもののデータは NSSE という会社から私たちに送っていただけるんですけれども、送っていただいたデータをデータベースに入れてそれに 1 人 1 人の学生のいろいろな特徴や社会的背景、NSSE にはないものをもっと入れて、私たちがデータをリッチにして、もっと深くデータのアナリシスができるようにして、それを使ってサンプルの偏りなどを見たりします。

そういうことをしますと、例えば看護科にいる学生が実はそのサンプルにすごくたくさ

んいたということが割と簡単にわかるようになります。でも NSSE のデータそのものには、どの学生がどの学科にいたかまではわかりませんので、そういうことを私たちがあとから入れて、それで分析するということになります。この NSSE は学生支援部署の方がよくお使いになっていますけれども、最近では、データに簡単にアクセスできるということで、学科のほうからもこういうデータが欲しいと言われることもあります。

これは前任校の例ですけれども、大学全体の学生成果のアセスメントなども実は可能で、大学全体で学生が一般にどういう基礎能力をつけなければいけないか、それを測定できるような目標にまできちんと明確にしていけば、全体のアセスメントもできるということになりました。

前の学校では、全国標準テストなどを使ったり、ルーブリック、アメリカの AAC&U という団体がいろいろな基礎的な能力、社会的な責任のとれるような能力があるかどうかや、割と幅の広いルーブリックをたくさん作っていて、それをいろいろなところでテストされていて、割と validity があることがわかっています。そのルーブリックなどを皆さんに紹介して、書く力や口頭でのプレゼンテーションの力などを測定して、その結果、1 年生は全国平均に達しませんでしたけれども、4 年生はそれ以上の効果があったということで、大学全体は喜んでいました。

ところが、教員の方はそれに全然興味がなくて、標準テストですけれども、実は標準テストを 4 年生で受けた学生の半分くらいが、1 年生からずっと 4 年生まできた学生で、あとの半分は途中から編入してきた学生だった。その場合、実際私たちの大学で受けた授業によって本当に教育成果が高まったのかどうかはわからないということになりまして、このアセスメントは良くないんじゃないかみたいな話になったのですが、ルーブリックは使う人によってずいぶん解釈が違ったりして、それによって結果も変わってくるので、教員はすごく不満の声を漏らしていました。

でもこのルーブリックに関しては、皆さん一応使いましたので、いろいろな方が実はルーブリックの使い方がやったことがなくてわからなかったという方が今度は、不完全ではありましたが、どうやって使ったらいいかということがわかったり、もしくはルーブリックを使って測定したことが学科の中では結構役に立ったみたいなことも出てきましたので、不完全ではありますが、こういうアセスメントのやり方はうまくいったと思います。この時も私などが、1 人 1 人の教授と会いまして、いろいろルーブリックの使い方とかお教えしたりしていました。

でも結局は支援という形でしか、IR の人間にしてもアセスメント室の人間にしても動けないのです。課題として、ここをもう少し整理してもよかったんですけども、特にウィノナ州立大学にいて思うことですが、1 つはデータのデジタル化をして、とても良いこともありました。例えば各学部、部署が必要に応じて簡単にデータが取れる。それを見て、プログラムレビューや評価が簡単にできるじゃないかと皆さん思っているんですけども、その反面、各学部、部署がこういうデータが欲しいと言われてこちらやデータベースの専

門員がデータを出します。そういうことをみんなにしていると、いろいろなデータがあちこちに出ているんですが、あまり一般性がないというか、データの測定の仕方も少しずつ違ったりしていますので、実はあまり比べられないデータになっている。ですからデータがあちこちにたくさんあるんですけど、最後にはみんな、どのデータを使ったら何の答えが出るのかわからなくなってしまって、ちょっと混乱している状態なので、やはりあまりデジタル化してしまうと問題があるかなということになります。

それからアセスメント用のソフトウェアも入れていますが、問題はソフトウェアを入れてしまうと、みんなそれだけで解決してしまうと思いますが、実はソフトウェアによっては使い方がずいぶん難しい。あまりパッとよくわからない。いつも使っていればわかるですけども、たまに使う人は、本当になんでこんなことをやらなければならないのかとか、なんでこのボタンを押さなければならないのかとか、そういう細かいところ、技術的なところに問題の関心点がいつてしまって、どうしてそれを使ったらいいとか、これを使ったらどういう結果が出るかということに頭が回らなくなってしまいますね。ですから、そういう意味では、ソフトウェアだけ入れても駄目なんじゃないかということがあります。

あとは、ソフトウェアを入れると、使える人は使えますが、使いたくない人は使いたくない。それに対してのサポートがすごく時間が掛かりますので、実は時間を節約しているのか節約していないのかよくわからないのですね。

うちの大学だけではないと思いますが、アセスメントはみな教員が中心になってやるということで、1つの教科、学部、それからいろいろな学生支援の部署が自分、自分でアセスメントをするということになりまして、それはすごく大事なことだと思います。さっきも言いましたように、学生と直接関わっている教育者がアセスメントに関わっていないといけないということは、絶対あると思います。ただ、それだけで終わってしまうと、全体としての像が全然見えない。ですからそのバランスをどう保っていくか、大学全体が学生の達成度をわかるようにアセスメントをしていくということと、その学科の自主的なアセスメントとどのように関係を作れるかというところで、今ちょっと苦労しているところです。

もちろんこちらとしてシステムは簡単に考えられますが、そのシステムも私が考えたシステムだけでは誰も納得しないので、やはり皆さんでお話をして、ネゴシエイトしながらシステムを作っていかなければいけないと思います。ただそういうシステムを作るためのきっかけというのが、なかなか出てきません。やはりトップのリーダーシップがとても大事だと思いますけれども、とりあえず今のところは、あちこちに分散しているアセスメントの結果をどう統一できるかが、やはり課題です。

最後になりますけれども、もしアセスメントの結果が、例えば学生があまり学習目標を達成していなかったとなると、それがプログラムの評価にどう関わってくるかということに皆さんすごく恐怖心がありまして、なかなかアセスメントのほうに参加していただけない、そして改善につながるようなアセスメントはしたくない。だから一番良い数字が出る

ようなアセスメントだけしたいと思っている学部の方も結構います。

それはこちらとしては困りますけれども、アクレディテーションのほうも改善のためのアセスメントと言われていきますし、そういうアセスメントをしていただきたいのは山々ですが、実際の状況として、金子先生もおっしゃっていたように、教員は皆さんすごくオーバーワークしてお疲れになっている上に、最近、財政難とかがあるとプログラムカットなどの話がよく出てくる。来る前にもニュースでも聞いたんですけれども、そういうことが教員の頭にありますから、なかなかアセスメント、とくに改善につながるようなアセスメントをする雰囲気にならない。ですからそれを、どうしたらいいかということを今考えています。

こういう課題は、うちの大学だけではなくて他の大学でもよく聞いていますので、どこでもあるようなことだと思っはいますが、だからといってアセスメントを全くしないわけにはいかず、私の部署としては今後も地道にアセスメントの支援をしていくということが一番大事だと思っています。それ以上に、適格認定協会が有効なアセスメントをしてほしいと言っているということを、もっと教授たち、教員や職員のほうに伝えていくことが大事だと思います。

アセスメントの適格認定協会の基準ですけれども、実は大学全体の職員や教員がわかっているわけではないのです。委員会がありまして、その委員会の中で活動している人は皆さんわかるのですけれども、それ以外の人はそのような基準なんて見たことがない。ですから全然そんなこと聞いたことないし、なにか嘘を言ってるじゃないかと言われるのですけれども、そういうところでもうちょっと、どうしてアクレディテーションが大切かということや、その基準がどうなっているかということを、もうちょっと公にしていったらいいのではないかと思います。

もう 1 つはアセスメントの合理化とか簡素化ということですが、先ほども申しましたけれど、今あちらこちらでアセスメントのデータがいっぱい出てきている。でもそれでは使いでがないので、使えるように、もうちょっと体系的なアセスメントにする努力を今からしていこうと思います。可能性としては例えば、学科の中でしなければいけないアセスメントと、それから大学全体の学習成果の達成のアセスメントを組み合わせ、1つのアセスメントで 2 つ、3 つの学習目的を測定できるようにできないかなと今考えています。そういうことを教員や職員に助言しますと、皆さん割と納得していただくので、それが 1 つの手ではないかと思います。

最後に、Zhai さんも他の方もおっしゃっていましたが、やはり IR の役割としてはデータの分析をして皆さんに現状がどうなっているかをお見せすることが大事なので、もう少しそういうことに時間を掛けてやっていきたいと思っています。ただ、私のオフィスはそんなにたくさん人員がいるわけではなくて、特に分析する人間がたくさんいないので、私 1 人でできることは限られていますし、そのなかでどういうふうにプライオリティを作っていくかということになってくると思います。

拙いお話で申し訳ありませんが、現状をお伝えするということでお話しさせていただきました。また何か細かいことで質問がありましたら、ぜひ質問票にお書きください。また、個人的にもいくらでもお答えしますので、どうぞお聞きください。ご清聴ありがとうございます。

山田先生（モデレーター）：

どうもありがとうございました。



アセスメントにおけるIRの役割

— 実践者の視点から —

2014年7月12日 東洋大学IRシンポジウム

藤枝エリ
(社会学博士/ウィノナ州立大学計画・評価・調査室長)

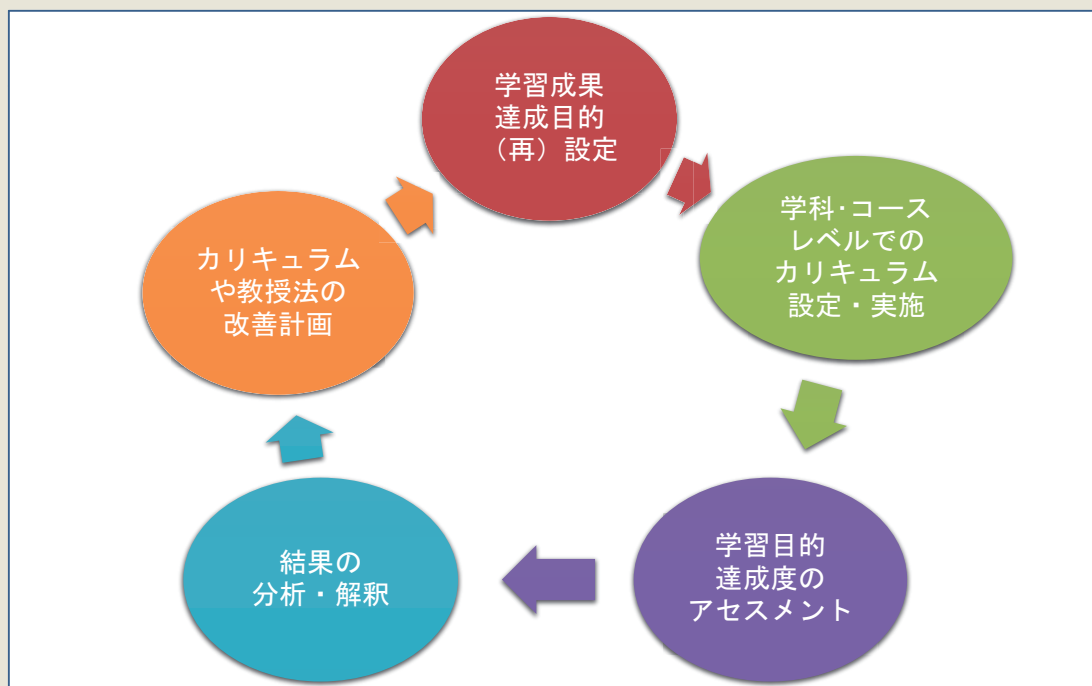
講演の要点

- 米国におけるアセスメントの理論と現状
- ウィノナ州立大学(WSU)でのアセスメント促進活動とIR機能
- 課題と展望

米国における アセスメントの理論と現状

アセスメント＝教育改善努力

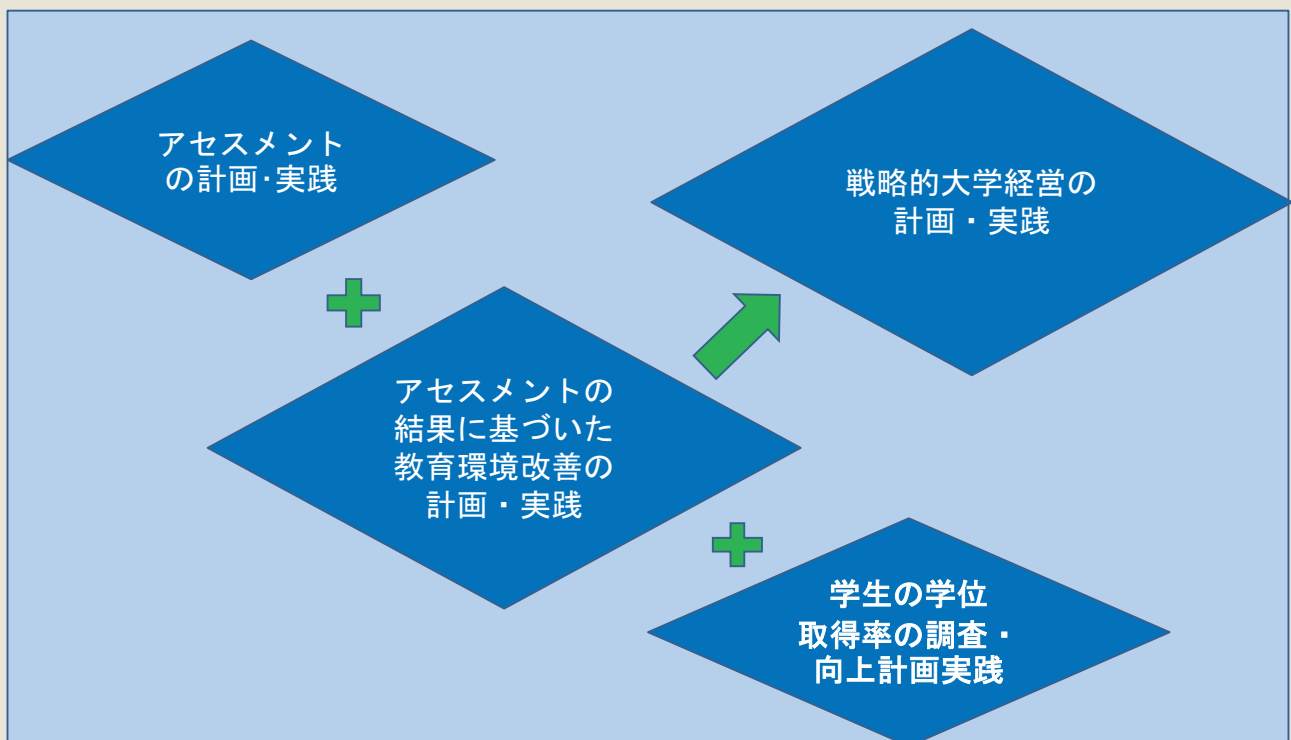
学生の学習成果達成度の測定と分析により、カリキュラムや教授法の有効性を診断・改善する一連の継続的努力



アセスメントの背景



有効なアセスメントの要求



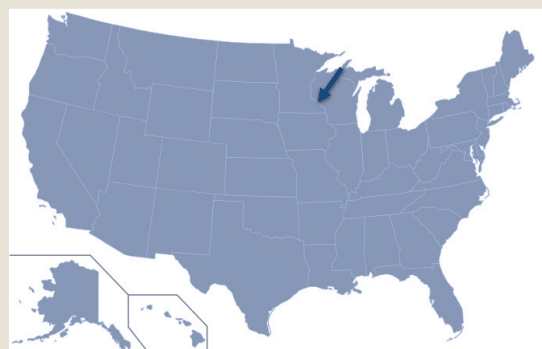
North Central Association of Colleges and Schools (NCA) Higher Learning Commissionの2013年版適格認定基準より

アセスメントにおける I R (IPAR)の役割

—ウィノナ州立大学(WSU)の例—

ウィノナ州立大学

- ✓ ミシシッピ川のほとりにある小都市に
1858年にミネソタ州初の師範学校として
創設。1915年よりローチェスター市に分校
設立。
- ✓ 全学生数(2013年9月現在) : 8,755名
 - 学部生8,254名 大学院生501
 - 新入生1650 転入生633名
 - 人文学部・教育学部・理工学部・
看護保健学部・経営学部
- ✓ 大学の理念
“ Community of Learners Improving
the World”
- ✓ 1997より大学の標準に設定されたノート
PCを全学生・教職員に支給。

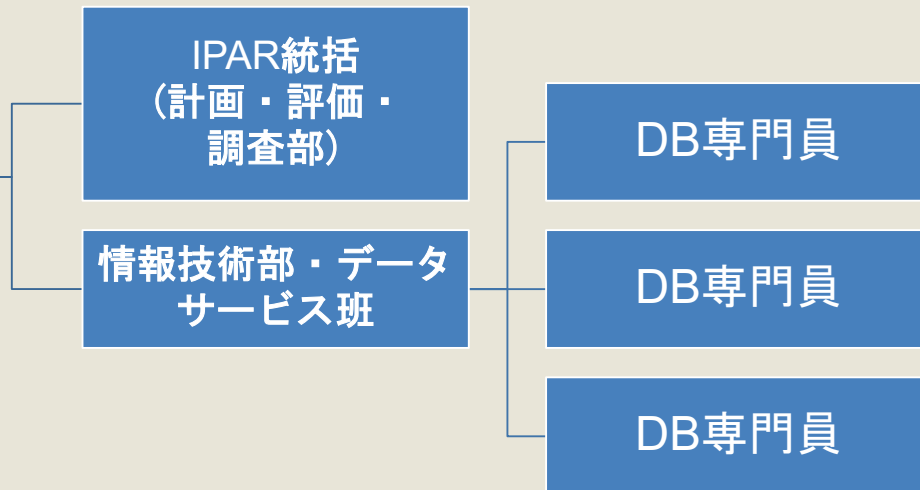


大学計画・評価・調査室

Office of Institutional Planning, Assessment, and Research(IPAR)

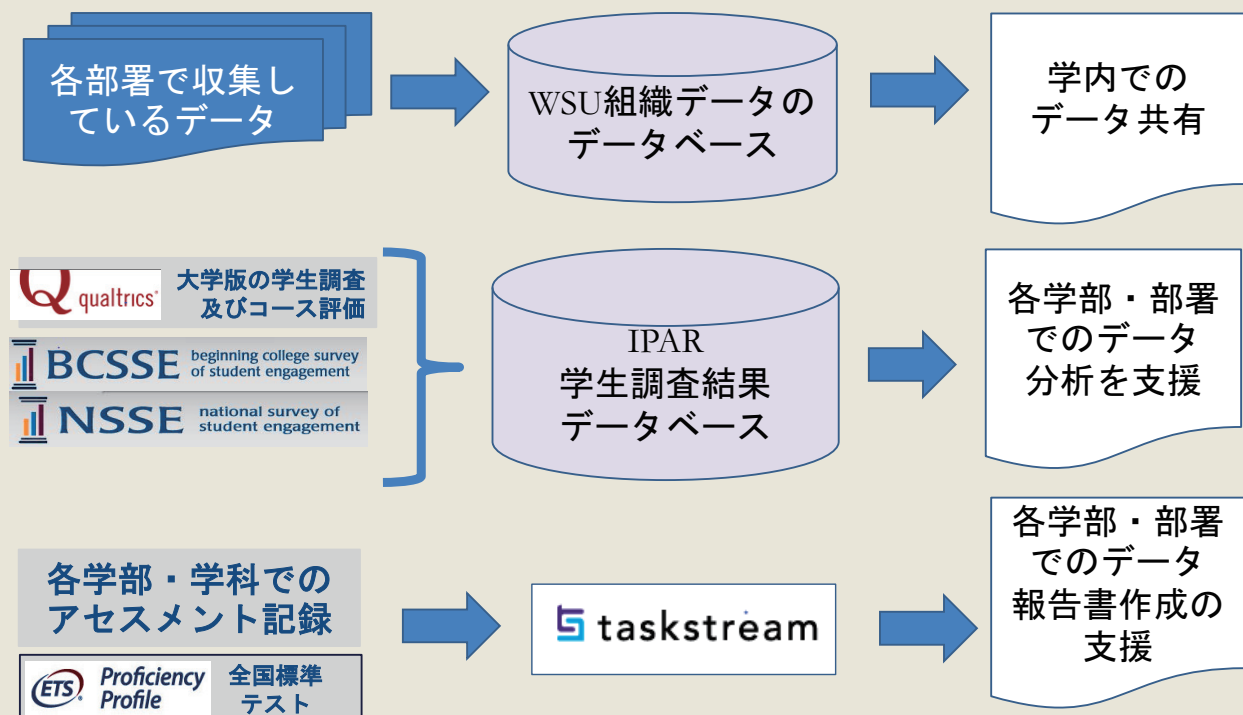
- 2009年にアセスメント室とIR室を統合
- 各学部・部署、また大学行政全体のニーズに合わせたデータ関連の支援をするのが主目的
- DB専門員は、一般IR業務やデータ検索・分析、またアセスメントソフトウェア利用者への技術面支援も担当・補佐

副学長
Academic Affairs



データ収集・レポートのデジタル化

サードパーティーのソフトウェアや学内IT部の開発したウェブ技術などを適用し、収集したデータをデジタル化。ウェブアクセスも可能。



アセスメント支援の実例(1) 学科レベル

アセスメントの様々な段階において、ニーズにあったサポートを
教・職員に提供

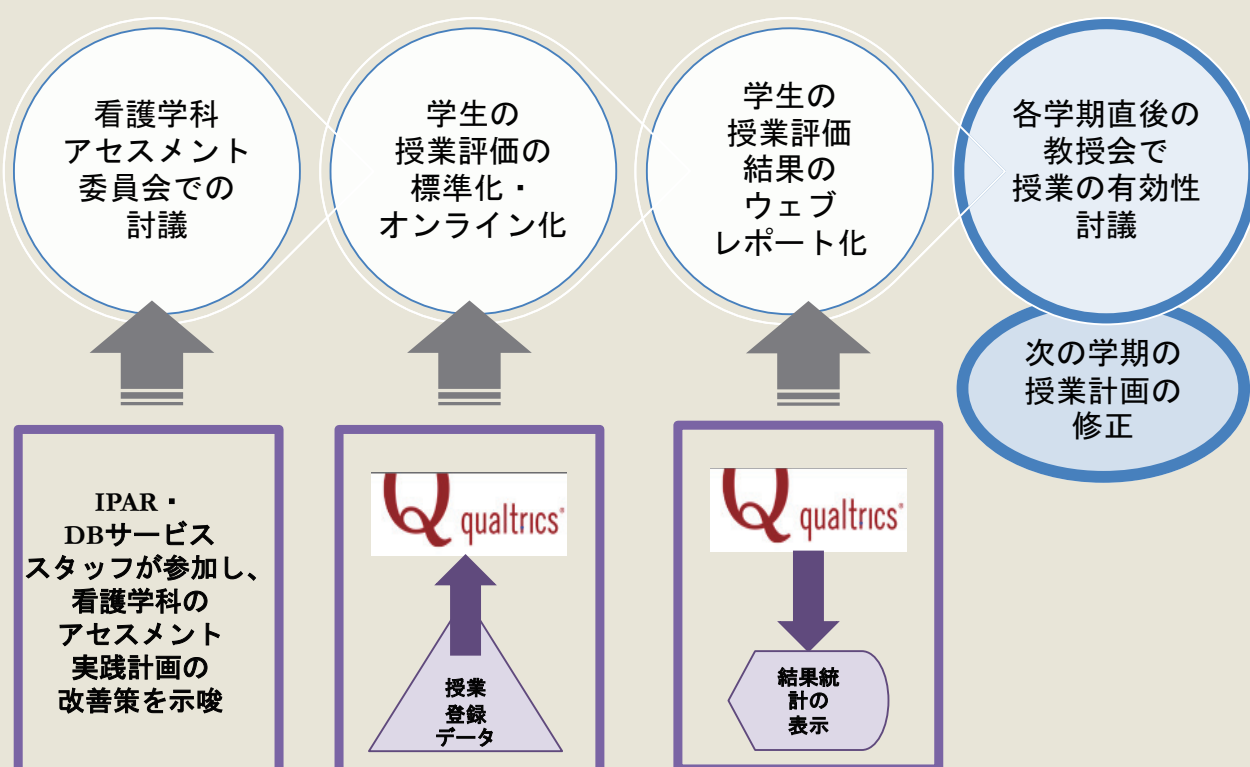
学科レベルでの アセスメント

- 方法も指標も各学科の選択による
- 学生の授業評価は教員の意向により実行
- General Educationのアセスメントに
多数の学科が2013年よりAAC&Uの
ルーブリック採用

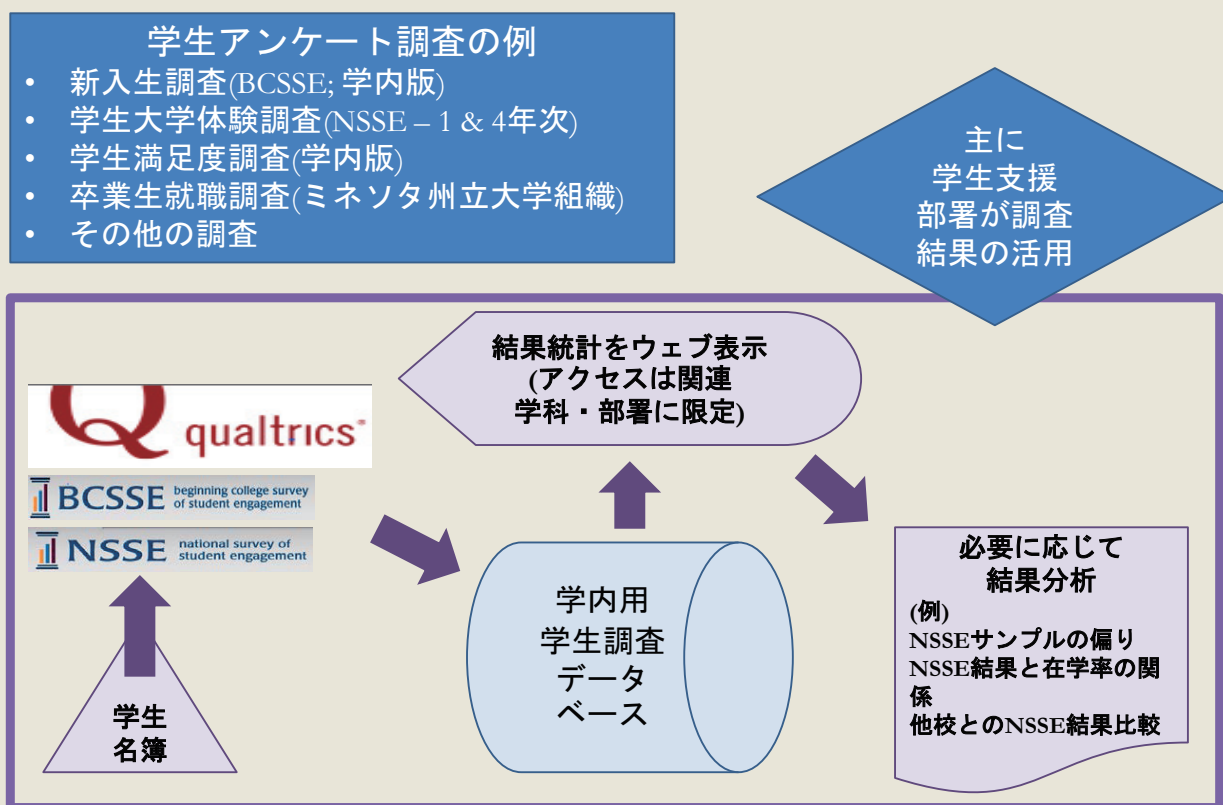
IPARの支援業務

- 学習成果目的の明確化、教科マッ
プの創り方、適切なルーブリック
の選択・使い方などをアドバイス
(Teaching & Learning Technology
Centerスタッフとの共同努力)
- 学生調査の手順や質問の内容、分
析の方法などについて助言・支援
- 学生の授業評価のオンライン化お
よび評価結果のウェブレポート
- 専門科目に適したアセスメントの
例を調査・提供
- 適格認定で要求されているアセス
メント実践の支援

看護学科アセスメントの支援の一例



アセスメント支援の実例(2) 学生アンケート調査



アセスメント支援の実例(3) 大学全体の学習成果アセスメント

ウィスコンシン州スペリオル校の事例より

アセスメントの 方法	学生の レベル	Writing	Oral Presentation	Critical Thinking
全国標準テスト (CAAP)	1年生と 4年生	小論文 テスト		多選択肢 テスト
AAC&U Value ループブリック	4年生 (Capstone Project)	Writing ループブリック	Oral Presentation ループブリック	
アセスメントの結果		1年生は全国平均に達しなかったが、 4年生は全国平均以上の学習成果を達成		

教授や教職員の反応は...

- アセスメントの方法や結果に大きな疑問を表明
- 学科レベルでは、アセスメントの結果をカリキュラム・教授法の改善に向けて活用
- アセスメントにおけるループブリックの役割への一般理解や興味の向上
- 他の学科でのCapstone Project への関心

課題と展望

データのデジタル化重視の結果...

各学部・部署が必要に応じて
直接関係のあるデータを
収集・分析・活用



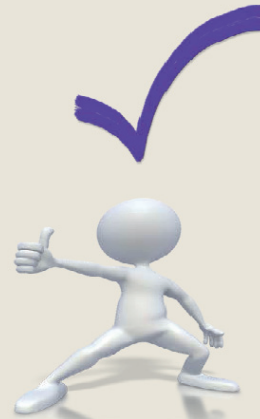
?

- データが体系的に収集されておらず、分析基準もバラバラ
- 大学全体の教育成果分析・概括が難しい

アセスメント用ソフトウェアの導入



- 細かい技術的な問題解決を優先する傾向
- 利用者のアセスメントについての知識や技術的な能力の格差が利用度・有効度に影響



アセスメントのタコつぼ化

個人の意向あるいは適格認定協会の要求による
アセスメント活動



アセスメントの結果が共有されず、組織レベルでの
改善のための討議や計画に活用されにくい

“教育効果”よりも“経営的生き残り”？



アセスメント結果がプログラム評価にもたらす
(悪)影響への恐怖

⇒ 有効なアセスメントへの抵抗

今後の対策例



地道な支援を継続

Perceptive (洞察と理解
に基づいて)

Patient (忍耐強く)

Persistent (根気よく)

Positive (希望を持って)



適格認定協会が
アセスメントの有
効な利用を重要視
していることを
学内で強調



アセスメントの
合理化・簡素化を
探求、促進



現存データを
統括・分析し、
教員および役職員
の間での教育効果
の改善に関する
議論を奨励

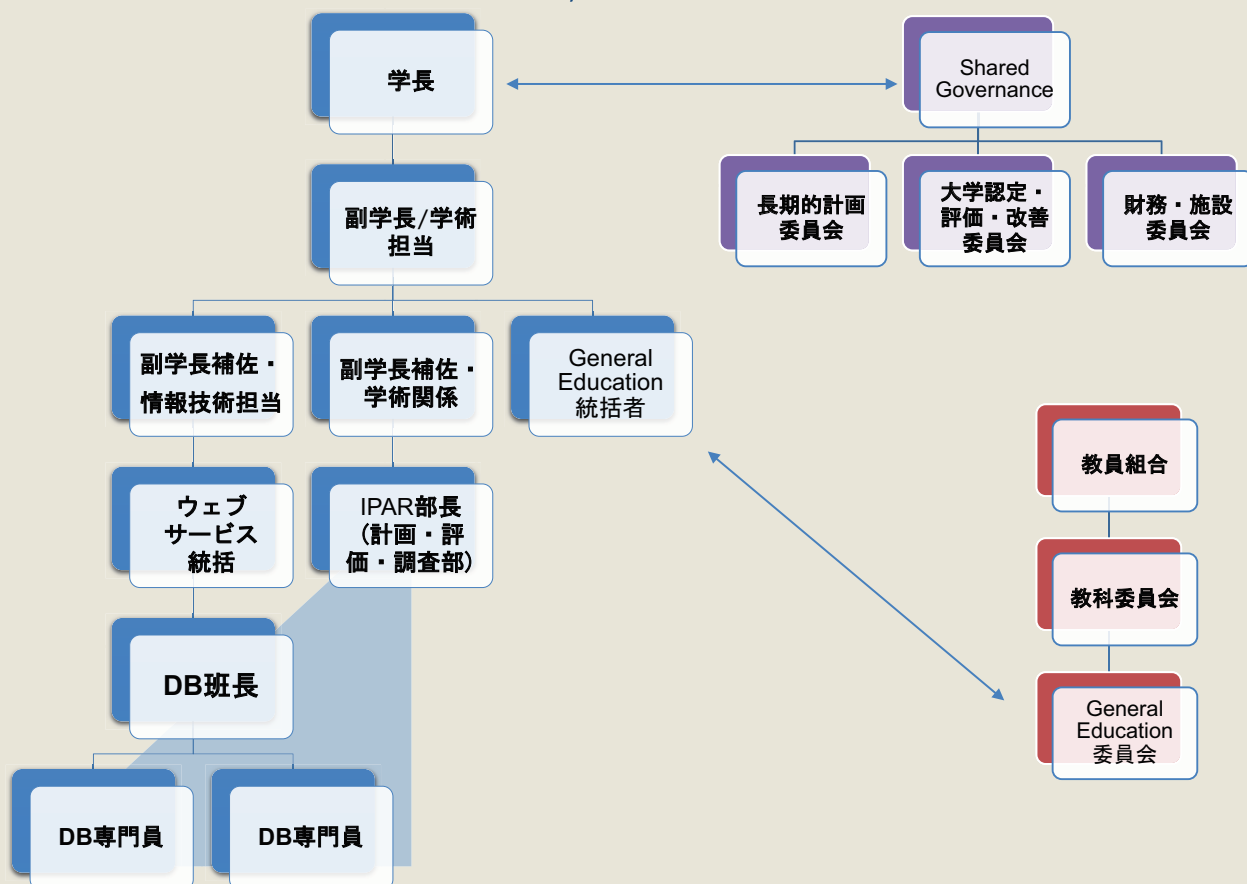


ご静聴ありがとうございました

連絡先：efujieda@winona.edu



付録：WSUのIR/アセスメント組織図



講演「日本における IR—背景・現状・課題—」

山田先生（モデレーター）：

それでは、第2部の最後になりますけれども、引き続き、開催校であります東洋大学 IR 室の劉文君准教授と高橋清隆学長室長から、「日本における IR と東洋大学の IR」ということでお話をいただきます。劉先生と高橋室長の経歴につきましては、お配りしております「大学の教育改革と IR の役割」の中に入っておりますので、こちらをご覧ください。

劉 文君（東洋大学 IR 室 准教授）

プロフィール：

東洋大学 IR 室准教授/ 東京大学 博士（教育学）2003 年
中国山東省教育庁研究員、東京大学大学総合教育研究センター
特任研究員、同大学大学政策ビジョン研究センター シニア・
リサーチャーなど歴任。アメリカ・中国・日本の大学における
IR の現状について研究。著書に「中国の職業教育拡大政策（東
信党 2004 年）」他。日中教育研究協会 副会長。



皆さん、こんにちは。東洋大学 IR 室の劉と申します。早速、報告をさせていただきます。午前中の第1セッションで、金子元久先生がマクロレベルで日本の高等教育改革と IR について体系的にご報告されていますが、私は日本における IR の具体的な活動について簡単に報告させていただきます。内容は背景、現状、課題という3つになっています（スライド1）。

まず、背景についてですが、ご存知のように今日、IR への関心が高まっています。この高い関心は、単に外的な要因、例えば18歳人口の減少、あるいは高等教育のグローバル化、財政の圧迫、アカウンタビリティなどのみではありません。内的な要因が大変重要となっていて、これは、大学教職員の改革への意識と、大学の管理運営の責任者である執行部の IR 活動への関心と期待が大変高くなっていることを意味しています。

ここで示すデータは、2010年に金子先生を中心として東京大学の経営・政策研究センターが行った大規模調査の結果です。この調査は、日本全国の大学の教員と職員について別々に実施されています（スライド2）。この調査結果からは、教職員は自分の所属している大学の課題についての関心が高いことが読み取ることができます。さらに、教員は教育改革、あるいは研究改善について高い関心を持っているのは当たり前のことだと思いますが、財務の状況の改善にも非常に関心を持っているということにも、注目していただきたいと思います。これに対して、職員の方でも、大学経営、財務に強い関心を持っていると同時に、教育の改善にも強い関心を持っています。教職・職員の双方が、そういう強い関心を持つ

ているということは、これから改革を進めていく、そして IR に対する関心を高めていく重要な条件になっているのではないかと思います（スライド3）。

もう1つの背景としては、大学における IR 活動自体に対する関心が強くなっているということです。例えば、「勤務する大学の大学運営の現状について、企画調査能力をさらに強化する必要がある」と回答する職員の割合が、非常に高いことが示されています。また、職員の方は「今後のキャリアを考えたとき、どういう知識を学びたいか」という質問に関して、「データを収集し、分析する能力を身に付けたい」と回答する割合が非常に高いです。

教員の IR 活動についての関心については、この図から分かるように、「大学が連携して学生の学習状況を調査し、比較分析することを、教員にフィードバックすることは、教育改善をサポートするための方策として非常に有効」と考えている教員の割合が高い。すなわち、IR 活動の重要な一環として、学生調査の効果が高く評価されていると思います。ちなみに、学生の、教員に対する評価については、その有効性があまり評価されてないということになっています（スライド4）。

学生調査については、今は日本では各大学、東洋大学もそうですが、いろいろ自らで入学者調査、在学者調査、卒業者調査などの調査を行っています。また、全国レベルでの大規模調査、東京大学で金子先生が中心となって行った調査や、同志社大学の山田礼子先生を中心とした大学 IR コンソーシアムの調査などもあります。そういった大規模な学生調査の結果を用いて、大学間でベンチマークができるようになっています（スライド5）。

IR展開の全般的な現状については、昨年12月に文部科学省の委託事業「大学におけるIRの現状と在り方に関する調査研究」の一環として、アンケート調査「大学のIRに関する調査研究」が実施され、私もこの調査及び分析に携わりました。本調査の調査対象校は計783校（国立86校、公立83校、私立614校）、有効サンプル計557校（国立66校、公立61校、私立425校）、回答率は70%強であります（スライド6）。

すでに金子先生、山田先生のご講演の中で触れていますが、この調査結果からは、日本においては、IR 組織は全体としてまだ少ないのが現状であることが分かります。これは「IR 名称の組織がある」、あるいは「名称は IR ではないが実際は全学レベルの組織がある」の合計で、パーセンテージはまだ全体の約 20 数%、4 分の 1 くらいとなっています。また、IR 組織設置の目的に関しては、「今までの改革の成果のチェック」、「評価への対応」だけでなく、「経営上の必要性」という回答が非常に高くなっています（スライド7）。

しかも、IR 組織のこれからの活動が、大きく期待されていることが分かる特徴として、IR 組織の長、あるいは組織の直属の上司は、副学長あるいは学長、担当理事、大学全体のことに関わる方が責任者となっています（スライド8）。

IR 組織の担当業務としては「執行部への情報・分析の提供」の割合が一番高くなっています。また、評価機能も重要な業務であることも、調査結果から見てとることができます。しかし、財政の分析など、経営に関わるデータの分析はまだ不十分であることが明らかになりました（スライド9）。

IR 組織の学内の周知、あるいは意思決定への関与、意思決定のプロセスへの貢献については、調査結果からわかるように、かなり肯定的な回答、すなわち一定の評価を得ています（スライド 10）。

また、大学全体の各種データは多く収集されていますが、データを自由に使い、分析をしている割合はまだ少ない。分析の方法についても、Excel の使用が中心で単純集計にとどまっており、SPSS などを使い、よりレベルの高い分析を行っている大学はまだ少ないことが明らかになっています（スライド 11）。

各種の調査の実施、分析に対して、全学的な IR 組織の有無が、どのような差異をもたらしているかについても分析を行いました。「学生調査をどういう形で実施しているか」の設問に対して、回答の選択肢としては「無記名」か「記名」あるいは「学生番号、ID 番号を使った記名」があります。全体としては無記名が多数を占めていますが、ここで注目したいのは、各種の調査について、IR 組織がある場合は、「記名」とした割合がより大きい。すなわち、記名または学生番号と ID があれば単純集計だけではなく、他のデータとあわせてその因果関係の分析ができます。逆に、無記名の場合は単純集計しかできません。全学的な IR 組織がある場合には、より質の高い分析ができていると言えるでしょう（スライド 12）。

また、IR 組織の有無により、データベースに関する「運営規程」の制定・整備にも差異が見られました。IR 組織がある場合は、「運用規程」がある、あるいは作成中と回答する割合が明らかに大きい。すなわち、制度の整備の面でも IR 組織がある場合の方が進んでいることを示しています（スライド 13）。

以上、日本における IR の現状についての報告ですが、今後の IR 活動をどのように展開するかがより重要な課題です。金子先生が 2001 年に学術雑誌『IDE』に書かれた論文に、IR 活動を有効にするためには 3 つの条件が必要だと指摘しています。今、日本における IR に対する期待は高くなりつつあります。しかし、これらの条件を満たすために努力をしなければ、期待は単に幻想にとどまります。期待された IR 活動を実行するためには、まず IR 組織を設置する必要があると思います。もちろん設置することは目的ではなく、第 1 歩です。組織を整備し、1 歩 1 歩実績を積み上げることが重要です。

そして、実績によって IR 活動の有効性を示すことが重要です。大学は非常に特別な組織ですので、教員と職員の大学改革に対する積極性、教職員の共同的な参加、連携は重要です。また専門職の IR 人材の育成など、これからさまざまな具体的な課題が残されています。

以上、簡単なお報告ですが、ご清聴ありがとうございました（スライド 14）。

日本におけるIR ー 背景・現状・課題 ー

劉 文君（東洋大学）



東洋大学

日本におけるIR ー 背景



東洋大学

日本における大学IRへの関心が高い、背景:外的要因(18歳人口減少・高等教育のグローバル化・財政の圧迫・アカウンタビリティなど)のほか

内的要因としての大学教職員の改革意識・管理運営とIR活動への期待・意欲

『全国大学教員調査』

2010年2月実施

	計	国立	公立	私立
サンプル数	16991	6102	1207	9682
回収数	5311	1876	444	2965
回収率	31.30%	30.70%	36.80%	30.60%

『全国大学事務職員調査』

2010年2月に実施

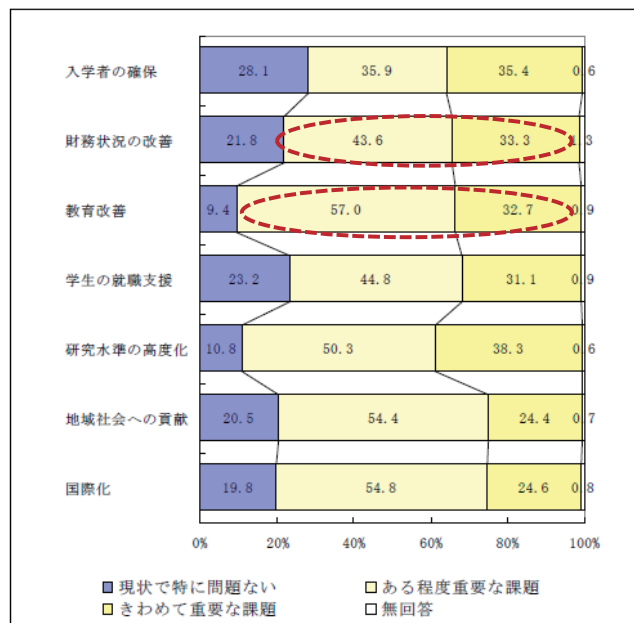
東京大学 大学経営政策研究センター実施

	計	国立	公立	私立
投函数 ・本部10部 ・学部5部	17645	2645	1560	13440
回収数	5909	1587	598	3724
回答数	33.5%	60.0%	38.3%	27.7%

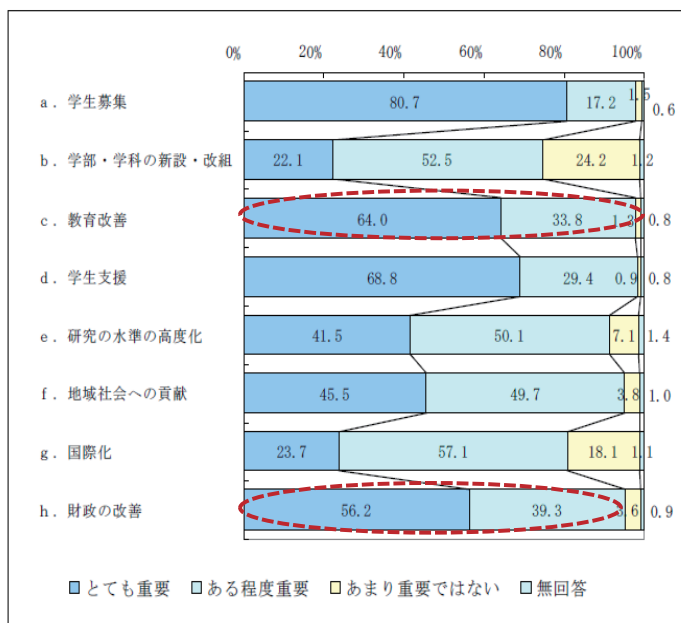
教育改善・財政の改善に関心が高い

教職員からみた所属大学の課題

教員

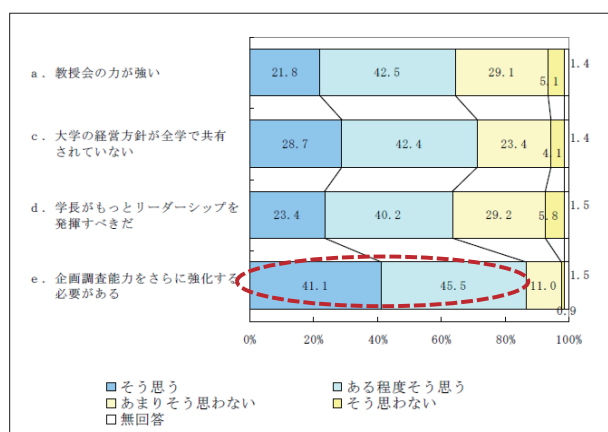


職員

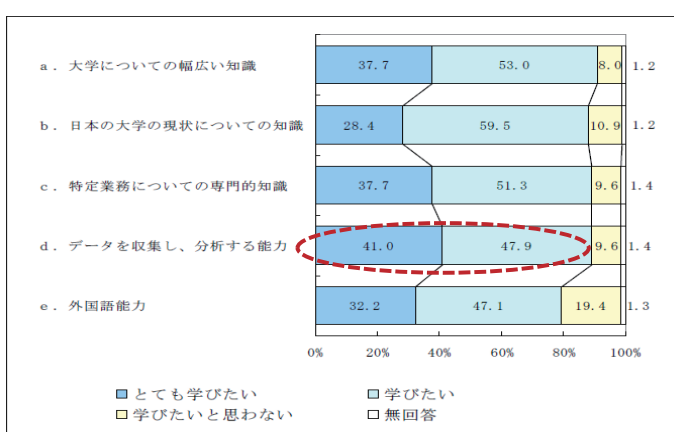


日本におけるIR — 背景

職員：勤務する大学の大学運営の現状について

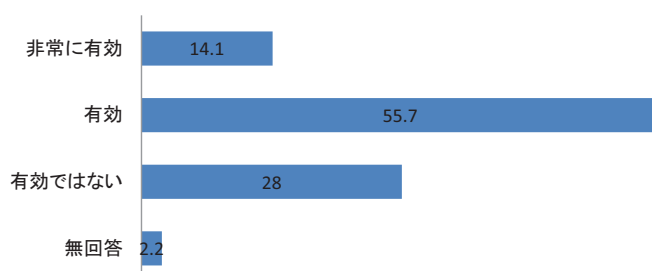


職員：今後のキャリアを考えた時、どういう知識を学びたい



教員：大学教育改善をサポートするための方策

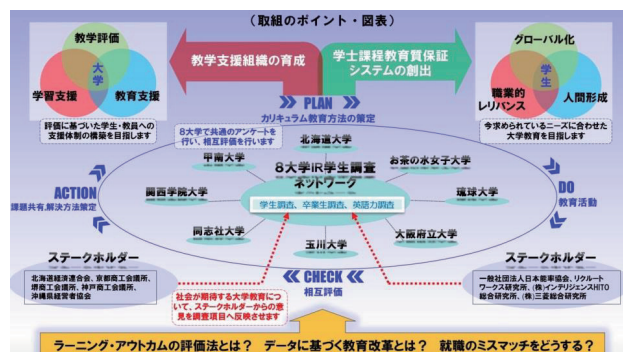
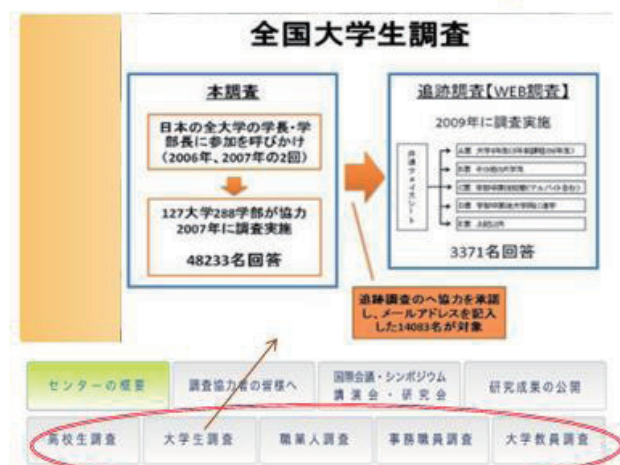
「大学が連携して学生の学習状況を調査して、比較分析し、教員にフィードバックする」



大規模学生調査の実施、大学IRコンソーシアムの形成

東京大学大学院教育学研究科
大学経営・政策研究センター

東京大学
THE UNIVERSITY OF TOKYO



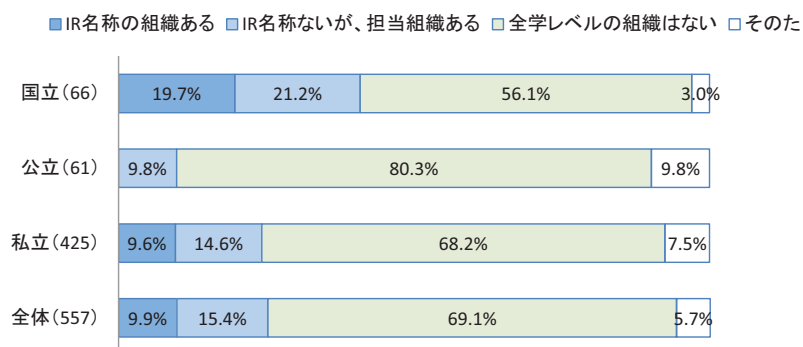
IR組織と活動

調査説明

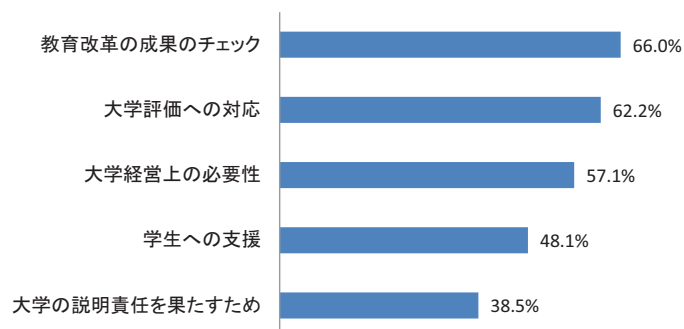
平成24-25 年度文部科学省先導的大学改革推進委託事業「大学における IR(インスティテューショナル・リサーチ)の現状と在り方に関する調査研究」の一環として、「大学のインスティテューショナル・リサーチ (IR)に関する調査研究」(2013年12月質問紙調査)を実施。

	国立	公立	私立	計
調査対象校	86	83	614	783
有効サンプル	66	61	425	552
(%)	12%	11%	77%	100%

IR組織の有無

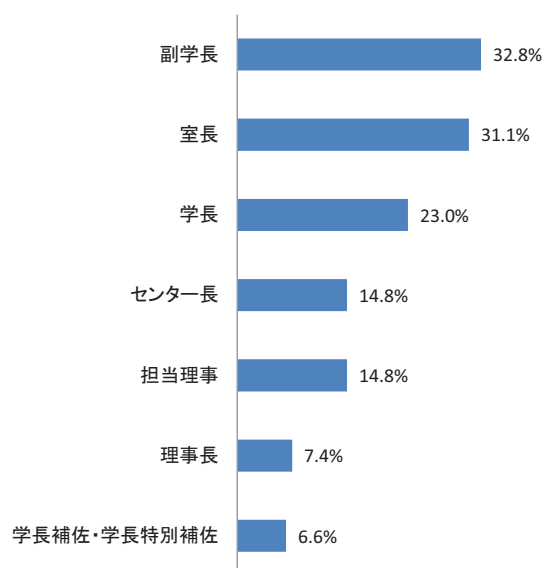


IR組織設置の目的

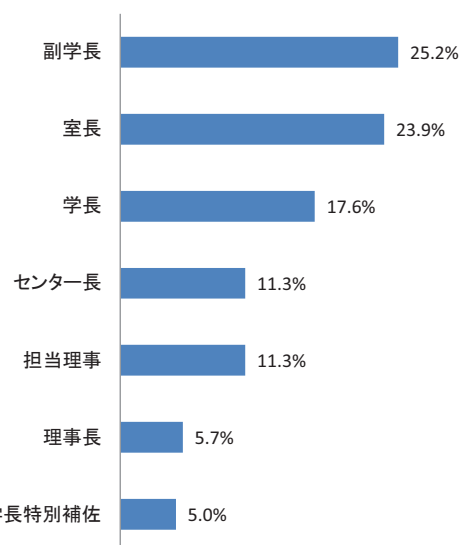


7

IR組織の長

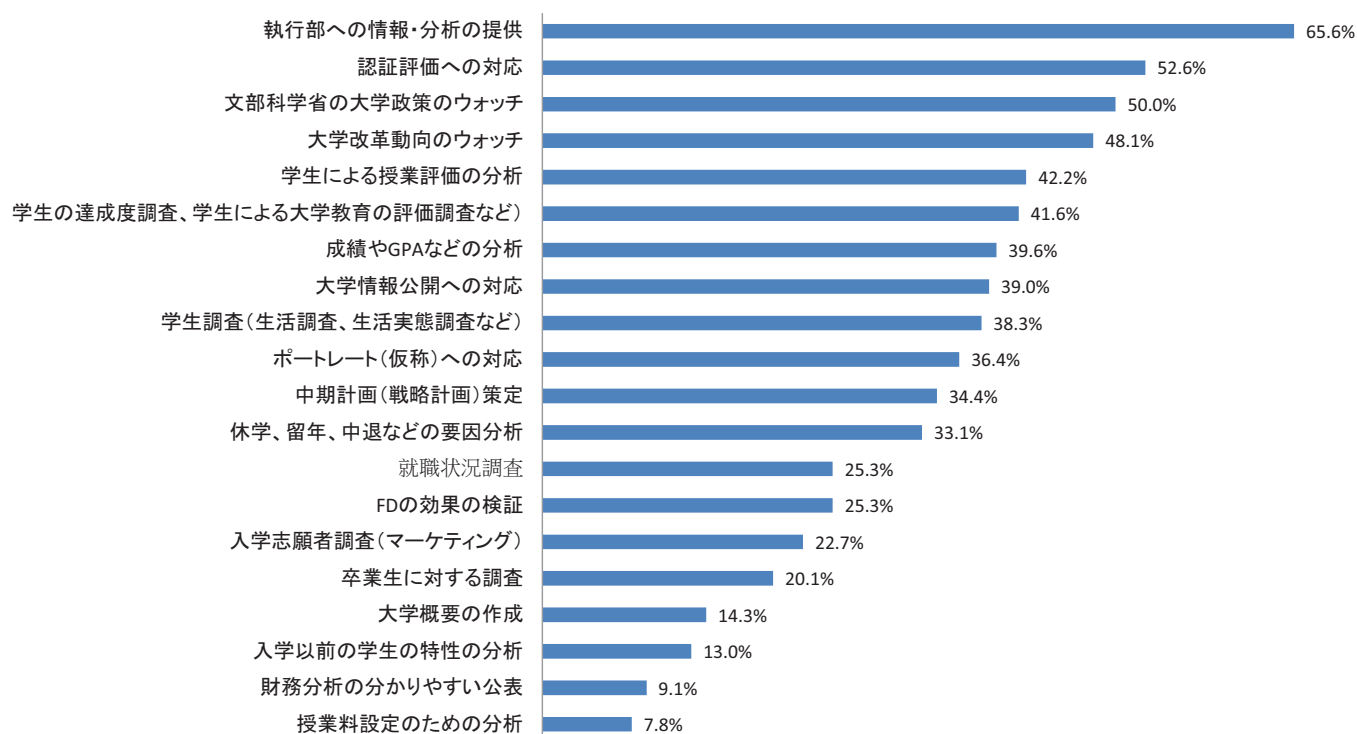


IR組織の直属の上司



8

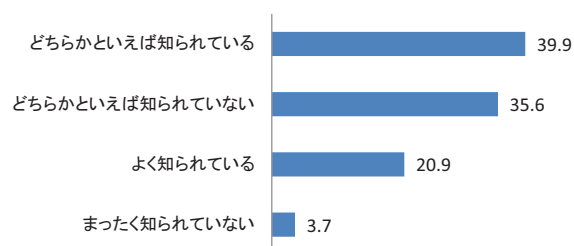
IR組織の担当業務



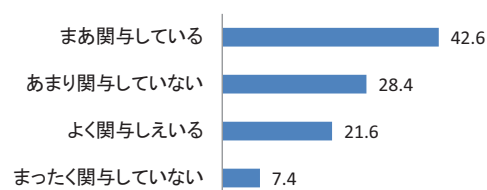
9

日本におけるIR — 現状

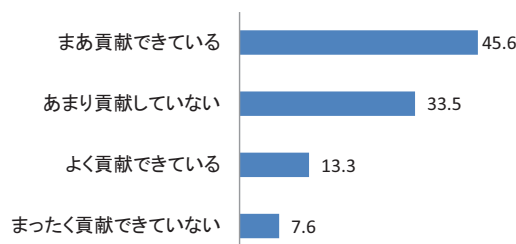
IR組織の活動内容は学内に周知(%)



全学的意思決定プロセスに関与程度(%)



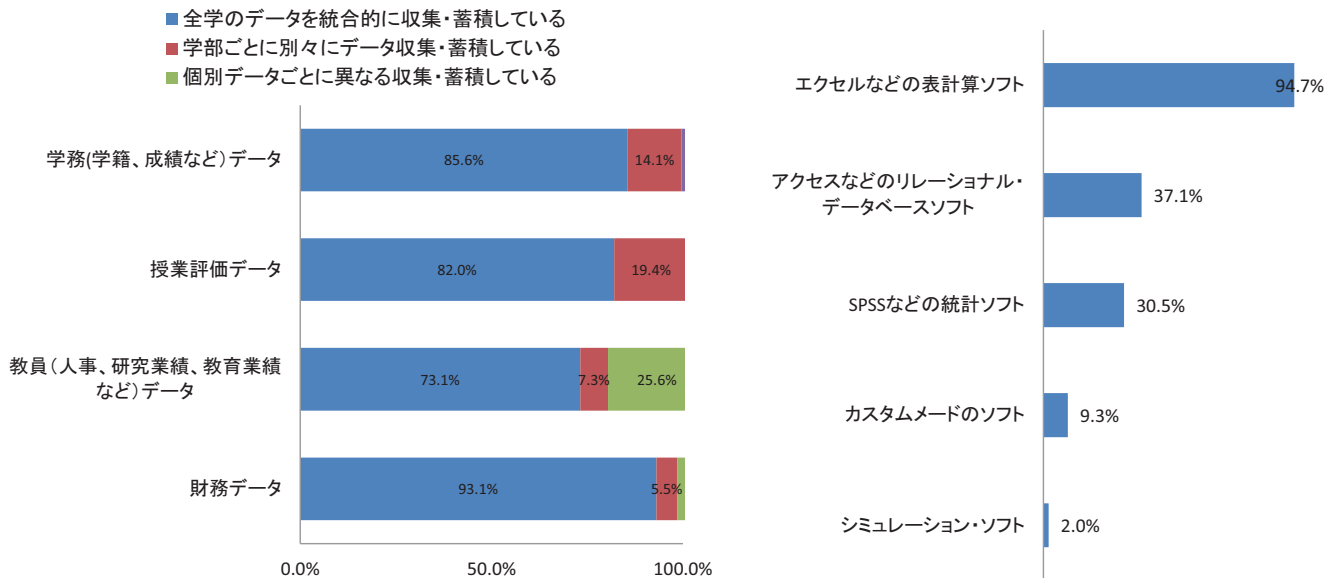
全学的な意思決定にプロセスにIR組織の貢献(%)



10

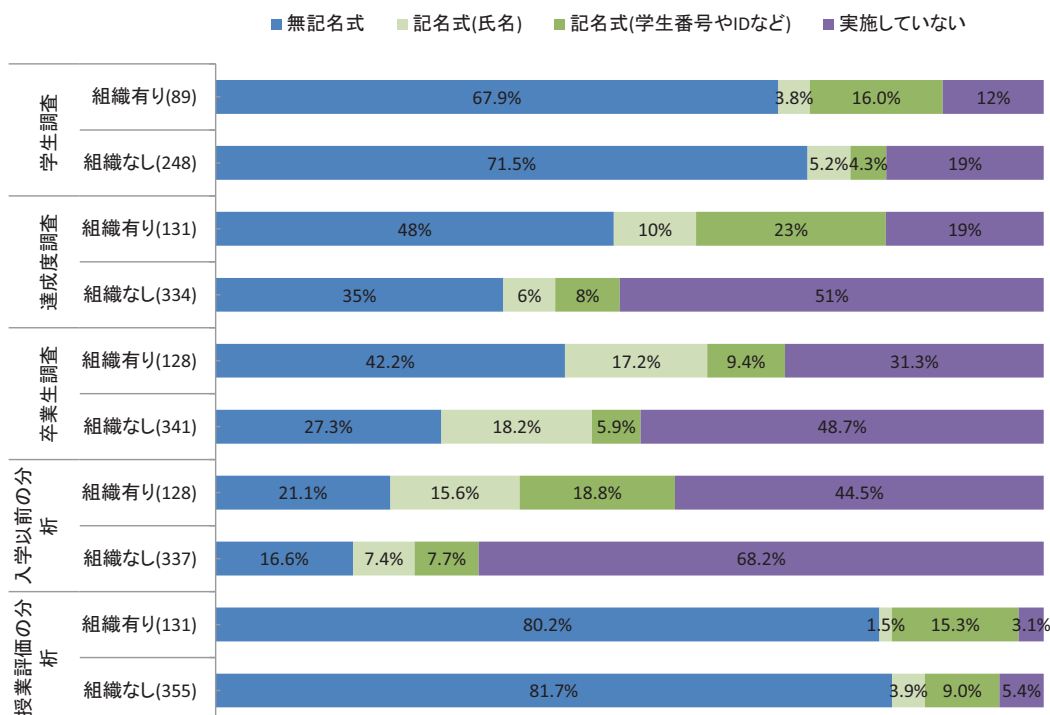
データの収集・蓄積状況

使用ソフトの種類



11

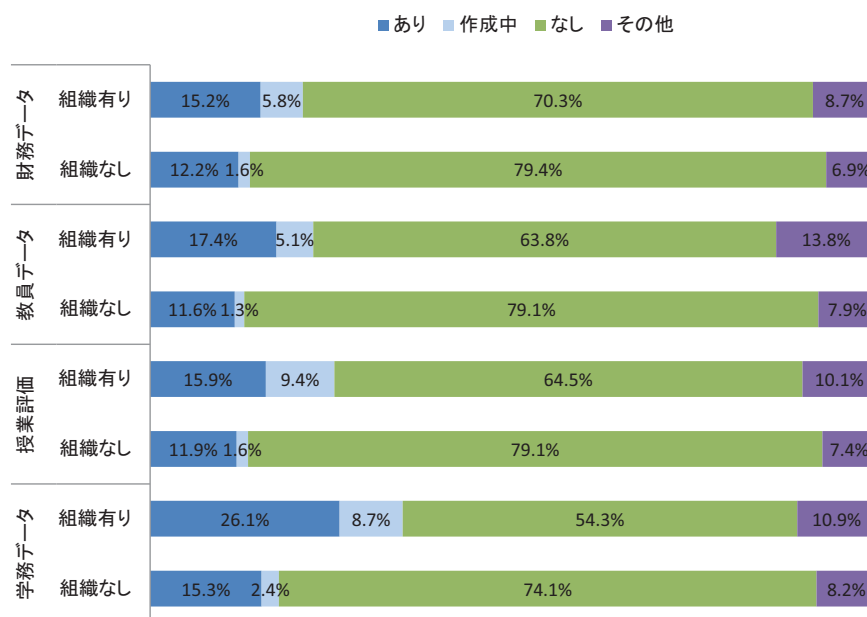
各種調査実施の方法×IR組織の有無



各種データの運用規程に関して、IR組織がある場合:「記名式」の割合が高い

12

全学レベルのデータベースの運用規程の有無 × IR組織の有無



各種データの運用規程に関して、IR組織がある場合:「あり」と「作成中」の割合が高い

13

日本におけるIR — 課題

日本におけるIRが機能する条件

- 大学内部における情報の共有、活用の文化を形成すること
- 教育改善の実践と学生の学習行動のモニタリングとの有機的な結合
- 具体性をもった中長期的な経営計画を意識的に形成すること
— 金子「IR—期待、幻想、可能性」



IR組織の設置
実績の積み上げ
教職参加、
IRに関わる専門職人材の育成
...

14



東洋大学

講演「東洋大学の IR」

高橋 清隆（東洋大学学長室室長）

プロフィール：

東洋大学学長室室長

大学評価支援室室長、FD 推進支援室室長も兼職。

著書に『学校における個人情報保護 Q & A』（共著、NP0 法人学校経理研究会、2005 年）、『大学人事研究』（共著、NP0 法人学校経理研究会、2004 年）他。



続きまして、東洋大学の IR について簡単にご紹介させていただきます。

本学よりはるかに充実した IR 室、またはそれに類する機能を有する組織を設立している大学は多々あります。特に、国立大学には非常に参考になる事例がありました。本学の事例は、これから IR 室を作りたいとお考えの大学にとって参考になると考え、ご紹介させていただくものです。

本学は創立 127 年目を迎えた総合大学です。さきほど竹村学長から話がありましたように、哲学教育、国際化、キャリア教育、この 3 つの柱を教育の中心として教育活動を展開しています。

まず、このスライドをご覧ください（図 2）。これは、18 歳人口の全体の流れをトレースし、それに本学の第 1 部の志願者数の状況を重ねたものです。特にこのマルで囲った箇所は、18 歳人口の減少に反して志願者を増やしてきた年です。志願者が増えた要因としては、カリキュラム改革、学部・学科の改組、新学部設置等の計画の推進、もう一つは地方から都会への都心回帰による要因が大きいといえます。しかしながら、本年の入試では志願者数を大きく減らしました。本年は、入学検定料のディスカウントが本格的に始まった元年だと認識していますが、受験料の値引きによる受験者数の確保に、これから多くの私学が乗ってしまうのかどうか、本学の場合は落ち込んだ志願者数を取り戻し、再び右上がりの状況を築けるのか、もしくはこのスライドが示すトレンドと同じように右下が

りのまま下降してしまうのか、この点については、教学、法人ともに非常に危機感を持っています。

このような認識を十分踏まえ、本学の IR 室は、教学の政策形成を支援する組織という点を特に重視したことから、学長の直下のもとに設置しました。この点は本学の特徴と言えます。IR 室長である学長の直接的な指示命令系統の下に、IR 室を機動的に動けるようにしています。また、IR 室の運営にあたっては IR 室運営委員会を設置し、その委員には、教務部長（副学長）、自己点検・評価活動の委員長（副学長）グローバルキャリアセンター長（副学長）、学生部長などが入ることから、教学執行部が IR の組織をサポートしていくという体制をとっています。

スライドをもとに少し詳しく説明しますと（図4）、ここに学長がおりまして、その下に学長室、私どもがいる部屋がございます。学長室は二課に分かれています、学長事務課の課員は 8 名で、今日の受付やこの壇上でいろいろな準備をしてくれています。私とこの 8 名は、大学評価支援室ならびに FD 推進支援室の業務も兼務しています。また、人事発令はありませんが、業務分掌の中に IR 室の運営についても担当としましたので、現在 4 つの仕事を兼務しながら遂行していることになります。業務量が多くて大変ですが、この一番のメリットは、学内のデータを非常に集めやすいということです。大学評価支援室は認証評価への対応を行っていますが、特に今年は受審の年に当たっていますので、各部局からのデータが一斉に集まっています。各部署は認証評価で求められるデータを否応なしに提出しなければなりませんし、また学長室が IR 室の業務を担当するということで、各部局もデータへのアクセス権を認めてくれています。私どもは、教務部門、学生生活部門、就職・キャリア部門のシステムに直接アクセスすることができます。更新権限は必要ないので、データの参照ならびにデータのダウンロード権限を付与してもらい、データの随時活用を可能としています。

学長室のもう一つの部署である研究協力課は、先生方の研究情報に関するデータベースを作成しているので、そこからもデータを一括してダウンロードできます。

このように、学内のデータを一元管理していく上においては、やはり学内の主幹となる部局が取り扱ったほうが非常に抵抗なくデータを集めることができると思っています。

次に分析後についてですが、IR 室で分析した結果は学長に提言され、学長が学部長会議においてその分析結果を報告しています。その際、分析結果は全学部横並びにし、互いの状況が分かるよう示しています。例えば卒業生の所属学部に対する満足度結果について

は、11 学部を全部横並びにして比較していますので、平均よりも低い満足度が出ている学部は、その原因についてしっかり調べ改善に取り組むよう、学長が指示しています。また、同様に、アンケートの中で、教育に直接関わる部分については、副学長がセンター長を務める FD 推進センターの中にある 5 つの部会のなかで教育改善を図ります。このように、学長及び副学長から直接各組織へ指示できるので、IR 室を学長の直下のもとに設置した大きなメリットがでています。

次のスライドは（図 5）、IR 室の要項を抜粋したものです。今ご説明した点、特に政策形成の支援に深くかかわるという部分も本学の特徴だと思っています。IR に関する論文や研究会の報告書を読みますと、IR 部門というのはデータの収集から分析までが業務で、そのあとは大学の執行部とかが考えればいい、そこまでは私たちの仕事ではないと書かれているものが散見されました。そうしますと、せっかく分析した結果が活かされないこともあるので非常にもったいない。本学では、分析した成果がしっかりと活かされる仕組み作りを目指しました。

スライドの 2 番目のところには、KPI 指標を入れると書いてあります（図 6）。昨年、学部・研究科に中期目標・中期計画について、文章ではなく 5 年間の数値目標を示して、その数値を改善するためにはどのように活動していくのか、このことを明確にして欲しいと依頼したところ、多くの学部が適切な計画を示すことができませんでした。先生方は、研究以外には、目標を数値化して達成に繋げていくという習慣がないのでしょうか。文章では非常に上手にまとめてこられますけれども、具体的な数値目標を示し、それに向けてどのような計画によって達成するのかという実行計画の作成が非常に苦手だということが分かりました。そうすると、文章では非常に曖昧になってしまう部分を明確にする必要が出てきますので、今後 KPI 指標を設けて、その学部学科・研究科専攻にとって一番重要な部分を引き伸ばしていく、また、弱い部分は強化していく、その視点のもとに指標作りを進めるとともに、学生の成長度合いを明確に把握するための学修アウトカムに関する分析を計画しています。

各大学でも状況は同じだと思いますが、学生に関する、入試、入学から卒業まで、さらに卒業後の各データ収集と分析については、それぞれの業務担当部局で行っています。また、財務分析については財務部や経理部が、人件費分析や仕事の達成度評価などは人事部が詳細な分析をしていると思います。本学においても、学生の入学から卒業までを一気通貫して詳細に分析していない状況でしたので、IR 室で確実に分析していこうと考えてい

ます。

京都大学の松本総長のお言葉ですけれども、現状に満足して何もやらないということは衰退していくと言われていました。また、先日オリエンタルランド取締役会長の加賀美さんにお越しいただいてご講演いただきましたが、やはり同じことをお話しされました。何も変えていかないことは衰退に向かうということを教訓にしたいと思っています。

とはいえ、本学の IR 室は設置してまだ 9 ヶ月しか経っていませんので、偉そうな実績を示せていませんが、朝日ネットさんの **manaba** というシステムを使って Web で実施した新入生アンケートでは、通常の分析のほかに学生の特性と学習時間がどのような関係にあるのかという相関分析を行いました。また、卒業時アンケートでは、留学経験が学生の成長度合いにどのように関係したのか、有効であったのか、についても分析を行いました。その他、このスライドに記したことを、この 9 ヶ月のなかでやってきました（図 7）。

今後ですが、現在ようやく第 1 フェーズに足が掛かったかなという感じです（図 8）。先ほど Zhai 先生からもお話ありましたように、**Fact Book** は是非とも作成していこうと考えています。いくら Web 上で情報公開していても、それを時系列でパッと見るときには、やはり冊子体のほうが便利です。

第 2 フェーズでは、学部・研究科等における KPI 指標を作成して、それに基づいた学部学科の改善を推進してもらおうと考えています。また、このように、だんだん希望を広げていきますと、IR 室の人員の強化も必要となってきます。

第 3 フェーズでは、収集したデータの管理・活用を課題としています。**Access** ベースでいいのか、先ほど Zhai 先生と藤枝先生が説明されたような、強固なデータベースシステムを作るのかという点を中心に検討していきたいと考えています。

そして第 4 フェーズでは、このように関心の高い分野ですので、将来的には大学院を設置して、IR を担当する人財を育成できたらいいなと劉先生とも話しているところです。

IR を実践して一番重要だと思うことは、高等教育研究に関する知識がベースにないといけないということです。それをベースにしながら IR というものを目指していかなければならないと思います。

あと実務的な話になりますが、データを使うようになって一番困るのは次の点です（図 9）。各学部が独立したシステムの場合、担当者によって、同一のテーブルの中に入力する内容、言葉が異なってくることです。各学部のデータを合体したときに、すぐに分析ができないので、1 回きれいに直さなくてははいけませんし、テーブル自身がどんな意味を持

っているのか、何に使っているのかとか、そのデータはこの時点で本当に正なデータなのかまだ途中経過のデータなのか、年度が替わるとき、そのデータは消されてしまうのか、どこか別の場所に保存されるのかなど、そういうことを正しく理解しなければいけません。これらのことは現場のいわゆる一番わかっている方と話し合いながら、こちらが勉強していかなければならないだろうと思っています。

学校教育法の一部改正により学長のガバナンスが強くなると申しまして、実際に動いていただくのは先生方です。先ほど藤枝先生からもその点のご苦勞話が出ておりましたけれども、改革に取り組む現場といかに温度差をなくして、教職協働、チーム東洋を作れるか、そのことに対して取り組む必要があると認識しています。また、汗をかいている学部学科の先生方と、そうでない先生方と同じ処遇でいいのかという点も 1 つの議論かと思えます。頑張っただけ成果を出した学部には、それなりの予算なりインセンティブを与える必要があるのではないのでしょうか。

最後は世界ランキングについてです。海外の研究型大学と MOU を結ぶ際に、東洋大学は世界ランキングに入っていないね、そういう大学とはなかなか結べないよと言われたことが 2 度ほどありました。世界ランキングの是非はありますが、やはりそれを目指すということも 1 つの目標になり得るだろうと考えています。

これは今年 6 月上海交通大学に行ったときに、このランキングを作成している先生から直接いただいたマップです（図 11）。日本の地図には国立大学と私立大学では早稲田と慶應が入っているのみなので、本学もこの中に早く入っていかなければならないと考えています。

以上、駆け足でしたが、本学の IR に関する現在の取り組みと将来計画について簡単に説明させていただきました。どうもありがとうございました。

山田 ありがとうございました。それでは第 2 部を、時間が超過してしまいましたけれども終了させていただきます。

東洋大学のIR

東洋大学IR室設立記念国際シンポジウム

2014年7月12日
東洋大学 学長室長
高橋 清隆



東洋大学

東洋大学の概要



東洋大学

■ 4つのキャンパス(白山・朝霞・川越・板倉)



▲ 白山キャンパス



▲ 朝霞キャンパス



▲ 川越キャンパス



▲ 板倉キャンパス

■ 11学部44学科、10研究科33専攻、1法科大学院

■ 学生数 29,252人 (平成26年5月1日 現在) 教員数 680人 (平成26年5月1日 現在)

■ 7研究所11研究センター、学術研究推進センター



◀ バイオ・
ナノエレクトロニクス
研究センター

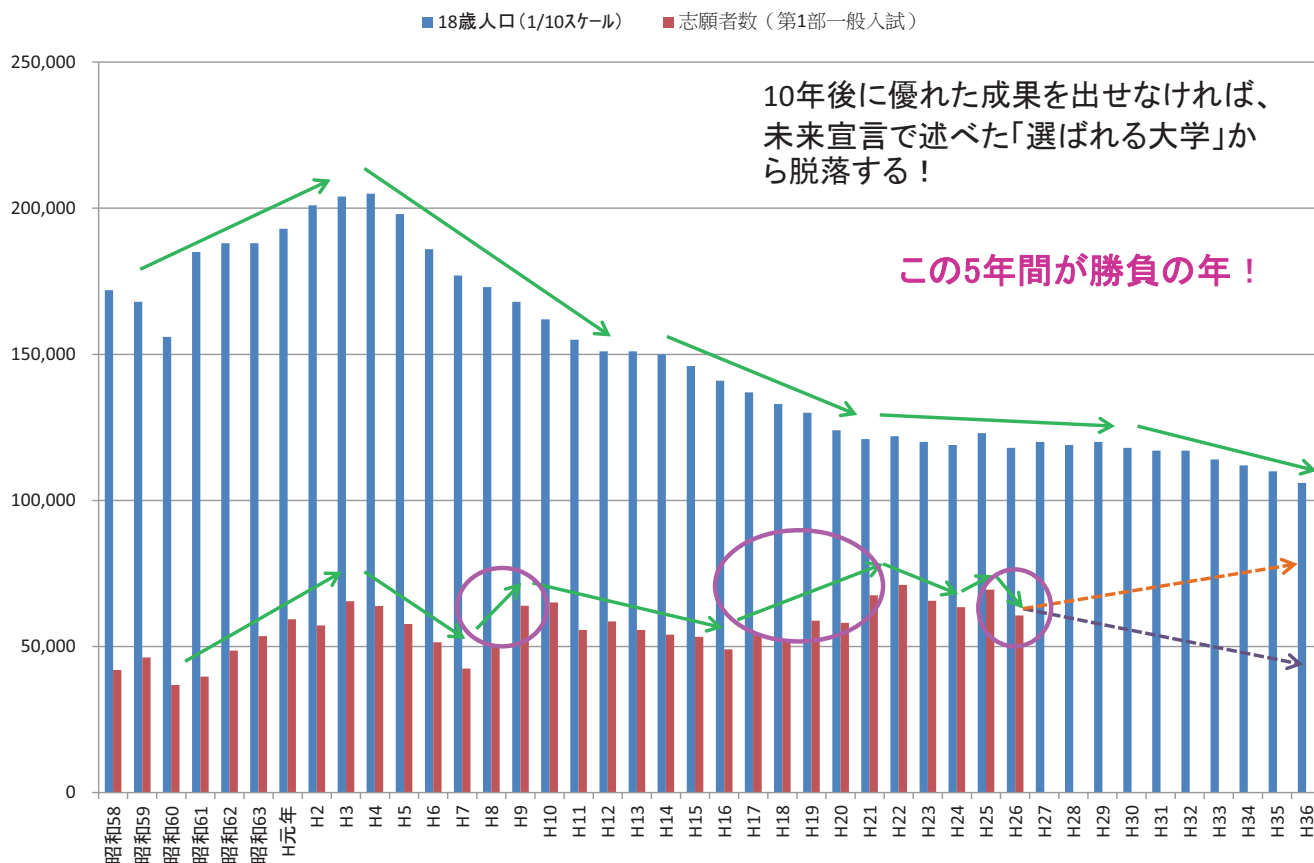


◀ 生体医工学
研究センター



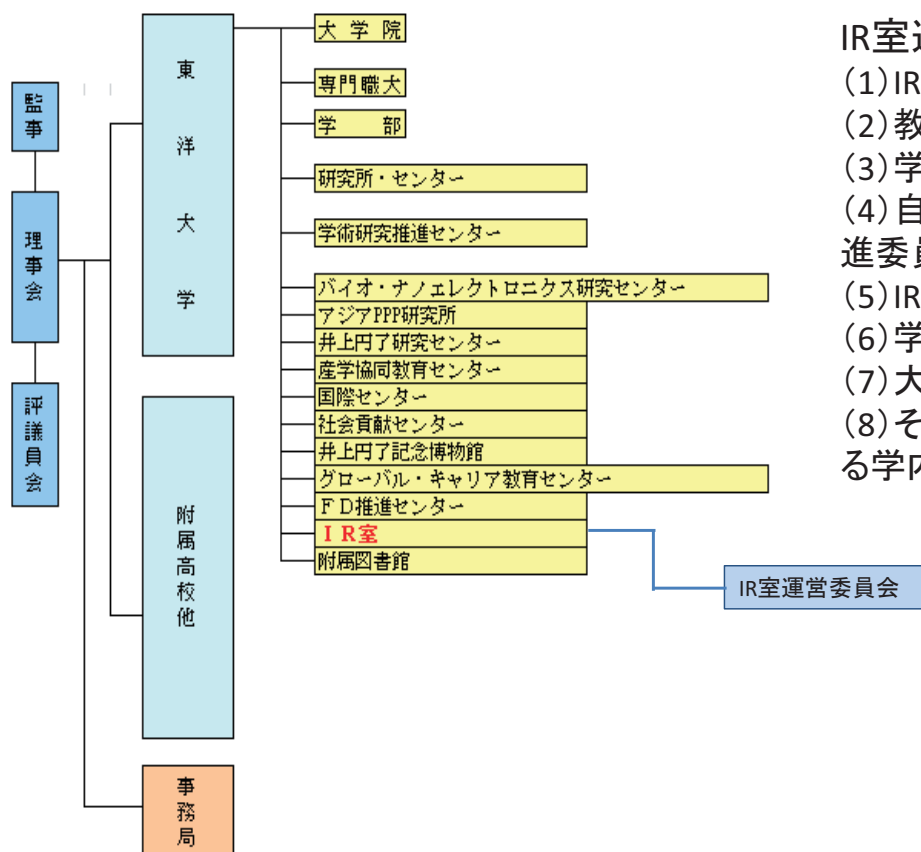
◀ 国際哲学研究
センター
シンポジウム

■ 学術交流協定校 67校 (平成26年4月1日 現在)



2

東洋大学 IR室の設置

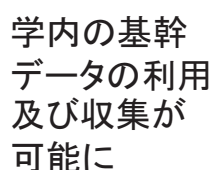


IR室運営委員会

- (1) IR室長
- (2) 教務部長
- (3) 学生部長
- (4) 自己点検・評価活動推進委員会委員長
- (5) IR室スタッフ
- (6) 学長室長
- (7) 大学評価支援室長
- (8) その他、学長が指名する学内外の専門委員

3

学長のガバナンスによる実効性のあるIR体制の整備



東洋大学IR室運営要項(抜粋)

(目的)東洋大学の教育・研究活動の活性化に寄与するため、教育・研究に関する学内外の諸情報の集約・分析及び政策形成の支援等を行う

(業務)IR室の業務は、次のとおりとする

- (1) 本学における教育・研究に関する学内外の諸情報の収集・分析
- (2) 学生の学修動向、教育の成果等に関する調査の実施及び分析
- (3) 情報の提供による政策形成の支援
- (4) その他、本学の教育・研究活動の活性化に関する事業の企画・推進

- IRを分析だけで終わらせない
 - IRの分析結果を組織の改革に活かす！
 - 改革の実効性を持つ組織を作る！
- 学部学科・研究科専攻の中期目標・中期計画の実行とその検証に用いる
 - 組織改革にはKPI(重要業績評価指標)を活用する
 - KPIは志願者確保、学生教育、研究レベル、就職・進学、国際化、コスト等の側面から設定していく
- 学修アウトカムについても測定する
 - 成績情况分析、各種学生アンケート分析
- 入学－正課教育・課外学習－就職－卒業後
 - 各フェーズにおける必要分析項目を抽出する
- 現状満足＝何もしないこと＝進化しないこと＝衰退
 - “先衰国”日本(京都大学 松本総長)

6

東洋大学IR室の活動の軌跡 ―設置から9ヶ月―

- 新入生アンケート実施・分析(学生の特性と学修時間他)
 - 入学1ヶ月後に実施 設問数17
 - 対象者 7,233名、回答者 4,486名(62.0%)
 - Webにて実施
- 卒業時アンケート実施・分析(留学経験の効果他)
 - 卒業式時に実施 設問数30
 - 卒業者数6,133名、回答者5,216名(85.0%)
 - マークシート用紙にて実施
- 国内大学視察
 - 同志社大学、立命館大学
- 海外大学視察(中国 上海)
 - 復旦大学、上海交通大学、華東師範大学、他3大学
- 研究交流

7



高等教育研究(IR活動のベース)

東洋大学IR活動における課題1

■きれいに整備されたデータの収集

- 各学部担当者により入力の実行原則が異なる
→各テーブルへの入力原則の調整実施

■各システムのデータベースの理解

- 各テーブルの意味
- リレーショナル状況の把握

■各業務フローの理解

- データ発生タイミング、データ確定のタイミング
- 過年度データの取り扱い

■IR用の共通DBの構築

- システム要件、構築費用他

■学長のガバナンスの発揮

- 改革に取り組む現場との温度差をいかに無くすか
- インセンティブをいかに盛り込むか

■IR室の強化

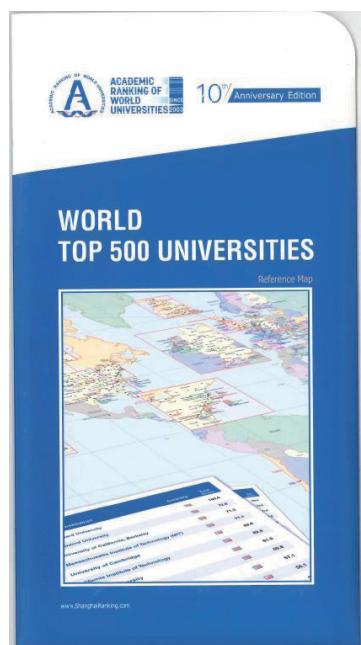
- IR担当者の増員→IRに関して、法人・教学構成員の理解をいかに深めていくか
- IR担当者をいかに育成していくか→大学院構想

■世界ランキングへの対応

- Toyo → 関東圏 → 日本 → 世界

10

WORLD TOP 500 UNIVERSITIES Reference Map



上海交通大学作成



11

第3部

パネルディスカッション

パネルディスカッション

高橋学長室長（司会）：

続きまして第 3 部に移りたいと思います。第 3 部はパネルディスカッションです。モデレーターには小林雅之先生にご登場いただきます。小林先生は、皆さまご存じのように学費と奨学金の関係について大変詳しいご見識をお持ちで、また中教審の委員としてもご活躍されております。では、小林先生、第 3 部をよろしくお願いいたします。

モデレーター：

小林 雅之（東京大学 大学総合教育研究センター 教授）



プロフィール：

東京大学 大学総合教育研究センター教授/東京大学 博士（教育学）2007 年

広島修道大学助教授、放送大学助教授、東京大学大学総合教育研究センター助教授を歴任。著書に『教育機会均等への挑戦』（編著、東信堂 2012 年）。『大学進学への機会』（東京大学出版会 2009 年）他。中央教育審議会専門委員等。

第 3 部のモデレーターの小林でございます。皆さん大変お疲れのことと思いますけれど、もう少しだけお付き合い願えればと思います。私もデータの分析が仕事ですけど、質問票がこれだけたくさん来ていまして、与えられた 10 分ではとても分析し、まとめきれません。私のほうで独断と偏見でいくつかの質問だけ選んで、それぞれの発表者の方にお答えいただきたいと思っております。後は個別に情報交換をしていただくというのも、非常に貴重な機会であると思いますので、ぜひよろしくお願いいたします。

モデレーターがこれ以上余計なことをあまり言う必要はないと思いますが、1 つだけ皆さまにお話ししたいことは、今日発表がありました全国の大学の IR 調査についてです。私たちの仮説は、日本の大学では IR というものの名前は知られていないけれど、IR ということはかなり実施されているのではないかと、ただそれを IR という名前と呼んでいないだけではないか。それからもう 1 つの問題点は今日いろいろ出てきたと思いますが、それが全学レベルで必ずしも共有されておらず、各部署がばらばらにやっているということがあるのではないかと。そのあたりのことを調べたいと思って、アンケート調査を行いました。

今日、この会場にいらっしゃっている皆さんの中でも回答された方もあるかと思いますが、そういう調査ですので、非常に分かりにくい、回答するのに大変な調査だったと思います。あらためて回答していただいた皆さんに御礼申し上げたいと思います。この結果は、文部科学省のホームページ、ならびに東京大学大学総合教育研究センターのホームページ

に掲載してあります。先ほどありましたように、今日話題になったことがその報告書の中
にかなり入っておりますので、そういった点もぜひご参照していただければと思います。
以上、私のほうから御礼申し上げます。

それから、質問がたくさん来ておりますので、まず、金子先生のほうからよろしくお願
いいたします。私のほうで読み上げます。

1 つは、金子先生に来ていた質問では、部局との関係が非常に問題になっているというこ
とで、全学 IR 組織が学部の権限に足を突っ込むようになるということがありましたが、IR
組織を検討する際にその役割をデータの集約や分析、提供までにとどめるのか、それとも
もう少し施策、方策の提案まで役割を持たせるのか。つまり IR の役割と権限をどこまでと
いうふうに考えるのか、という点についてのご質問です。

それからこれも同じような質問ですが、非常に重要な問題だと思いますけれど、大学ポ
ートレートについても、今の時点では非常に限られたものになってしまっているわけです。
それについて今後数値情報などが増えていく。つまり骨抜きになっているからもう少しき
ちんとしたいというお話だったと思います。そのあたりのポートレートについての展望、
あるいはどういう情報を持つべきかということについて、お答えがあればお願いしたいと
いうことです。以上、よろしくお願ひいたします。

金子先生：

まず最初に部局との関係ですが、基本的に日本の大学というのは教授会が教育に関して
は完全に権限を握っているという形なので、部局に学士課程教育の基本的な権限がある
ということになっています。これは実は必ずしも法律上はそうなっていません。学校教育法
85 条に、大学には学部を置くと書いてあり、93 条に、大学には教授会を置くと書いてある
のですが、ほとんどの大学ではこれを 2 つ連結して、学部の教授会が教育に権限を持つ
ということになっています。

これはアメリカの大学との組織的に非常に大きな違いです。アメリカの大学はデパート
メントですが、デパートメントは教育組織として独立しているわけではありません。これ
は現在、日本の大学における教育改革の 1 つの大きなネックになっているのではないかと
思います。結果として、全学組織が学部の中の教育についていろいろなことを言いにく
くなっている。これは IR に限らず一般的にそういう問題が生じています。

学校教育法の改正がありました。あの改正は先ほどいってしまいましたが、里見課長がや
られたことですが、私は反対で、いなくなったから言うわけではありませんが、まあそ
うかもしれません。それよりも本質的な問題は、部局に分かれていることがいいのか。部局
はある学問分野の専門家の組織です。今の日本の社会に出ていく人たちがその専門分野
だけの教育でいいのかということ、そうではないと思いますから、学部の組織自体に非常に
大きな問題があると思います。

それから、学士課程教育全体に関する問題です。IR について言えば、IR は調査なのか提

言をすべきなのかということでは、基本的に私の知っている限りでは、提言のできるような IR までいっているのは非常に少ない。現実的な問題では、私はないと思います。ただ言えるのは、少し言いましたが IR というのは、現状に批判をして問題提起をするわけです。問題提起があるという批判ですから、これはやはり、かなりやりにくいといえますか、そういった点で抵抗があるのは当然で、ある意味でそれは仕事だと思います。そこが問題だと。そういう意味では、学内的な基盤がないと非常に苦しいことになるということです。

次にポートレートの問題です。指標が今ないものは、例えば就職率や退学率などについて少し問題があるんですが、あれ以上指標を増やすことはいろいろな意味で意味がない。個別大学について見ればよいと思います。骨抜きだと言った最大の問題は、横並びの比較ができないということです。これは私も散々その委員会で頑張って、そこでもまたのけ者になりそうになりましたが、横並びの比較ができないということは最大の問題です。各国のデータベースはそれができるようになっているのですが、これはありていに申し上げて、私学団体から反対があってできませんでした。ただ、いずれやらざるを得ないと思います。そうしないといろいろな意味で大学間の比較ができない。大学にとっても受験者にとっても問題であろうと思います。以上です。

小林先生（モデレーター）：

ありがとうございました。もう 1 つ金子先生への質問ですが、今部局との関係というのがありましたが、今後は逆に執行部との関係。これはかなりいろいろな方がおっしゃっていたと思います。そのまま読みますと「学長、役員は IR を心底求めているのでしょうか。外圧的に IR を導入し、直下の戦略室を作っても結果ありきの調査が行われたり、調査する側が頑張って調査しても、学長らが関心のないテーマであれば結果に関心を示さないのではと思います。FD や評価など国が作って外から導入されたものというのは、だいたい大学では形骸化している」。これも里見さんがいらっしゃればまたいろいろあったと思いますが、金子先生代表して答えていただければと思います。

金子先生：

それはまったくその通りだと思います。先ほどお話ありましたように、アメリカで IR がかなり発展している 1 つの大きな理由は、適格認定団体が IR を求めているとうこと。特に州立大学は州政府がかなり詳細な情報を求めている。それから連邦政府は情報公開について法律がある。IPEDS という情報データベースの話がありましたが、これも法律で情報提供を求めている。ですので、かなり強制されている部分がある。それが一種の業務になっていて、業務にプラスして先ほどのいろいろな分析がやられているのが一般的な構図だと思います。

あるアメリカの IR の専門家に、IR では何が一番難しいのかとお酒を飲んで聞いたら、「学長にレポートを読ませることが一番難しい」と言っていました。それはそういうものだ

ろうと思います。日本でもたぶんそういうことはあるだろうと思います。ただ、恒常的にそういったことをやっていることは、長期的にはやはり大きな力になるということとは言えるのではないか。すぐそのまま IR が大学を動かすことはないかもしれないが、恒常的にやっていくこと自体は重要だと思います。

小林先生（モデレーター）：

ありがとうございました。他にも金子先生に質問がありますが、時間の関係で省略させていただきます。続いて Zhai 先生について。これも 2 つだけに限定させていただきます。1 つは、IR と教員との間の関係です。日本の IR のイメージはというと、コストの低減や効率向上、そういったものは教員の管轄ではないとされています。これが日本のイメージです。教授陣との関係はどうでしょうか。

Zhai 先生：

質問がよくわかったかどうかわかりませんが、IR と大学との関係ですか。アメリカでは、IR は学術あるいは財務に関する報告を上げております。財務あるいは計画に関係のあることに関する報告です。また、IR によっては情報の管理に関する報告もしています。ですの、私たちの部局との関係はサービスと言っていいと思います。サービスという関係を持っています。プログラムのレビューのため、あるいは認定のため、彼らがデータを必要としているときに私たちがデータを提供するという関係です。

そして教授陣に対しては、いろいろな学部にいるわけですが、グラントを取る必要があるときに情報が必要です。その時にそういった情報を教授に対して提供します。ほとんどの大学では IR はサービスを提供するものという位置付けです。私たちは情報を提供するサービスをしています。これが私の理解です。

小林先生（モデレーター）：

次の質問は IR オフィスの評価自体についてです。IR の機能自体を評価するためのツール、プログラムはどのようなものがありますか。

Zhai 先生：

この質問をされた方、とてもいい質問をしてくださいました。私の大学において、私のオフィスはオフィスエバリュエーションを受けることになりますが、この評価プロセスは、大学がアニュアルレポートを作成する際のプロセスとまったく同じです。毎年、アクレディテーションの一環として我々が前の年に何を行ったのかということの評価します。例えば、戦略的な計画として IR オフィスのゴールも毎年、年の初めに設定します。そして年末に他の部局と同様に、データを提出します。そして目標に対してどの程度の進捗が見られたのかを報告し、達成項目を書類にまとめて提出します。例えばデータリクエストシステムについて、定期的にレポートします。それ以外にもアドホックのレポートが必要になっ

てきます。このような定期的に計画されていないものというのは、予期せず要求事項としてわれわれに上がってきます。こういうものも文書にまとめて、年末に要求されたものをきちんとできたかどうかということで、これらをエクストラワークでやりましたと報告を上げます。

我々がこれを行うメリットですが、IR のデータはとても強力なものです。リクエストがたくさん来過ぎてしまって、データを出したいけれどもリソースがない、人手不足である。そうなった時は、「これだけ今まで我々はやってきました、貢献しました。だからもっと人を増やしてください」という根拠にもなるわけです。効率・効果を評価する、そして何か足りないところがあればそれを指摘する。逆に 1 つのツールになるのではないかと考えております。

ですからゴールに対しての達成度合いということで、IR 室自体の評価は他の部局と同じように行います。そして、我々の業務がリソースに対して多すぎるのであれば、それをその時のレポートで言うことができます。他も同じだと思いますが、他の学部、部門からたくさんリクエストを受けます。このようなシンポジウムでビジネスインテリジェンスという言葉はあまり出ないのですが、それは 1 つの重要なポイントだと思います。やはり IR のお話をするときにはビジネスインテリジェンスというコンセプトは重要になってくると思います。

小林先生（モデレーター）：

ということは、ビジネスインテリジェンスという問題ですね。もう少しビジネスインテリジェンスに関してご説明願えますでしょうか。これは日本ではあまりよく理解されておられません。

Zhai 先生：

このビジネスインテリジェンスというのは、情報管理に関して最近浮かび上がってきたことです。これは、ソフトウェアでデータのユーザーに簡単に自分たちの欲しいデータを取ってもらえるようにすることです。しかもタイムリーな形で欲しいデータを取ってもらう、これが 1 つです。それからもう 1 つの側面ですが、20 年、30 年前には私たちはリレーショナルデータベースの構築、本当に大きなデータベースの構築の努力をしていました。ですので、データベースの構造はもう成熟しています。そして今私たちが何をやらなくてはならないかというと、たくさんの情報、たくさんのデータというのが今生成されているわけです。ですから私たちはそこからのインテリジェンス、情報を抽出しなければいけないのです。分析のモデルを使って、データがあるもので、分析ツールを使っているわけです。

この例は日本の環境には当てはまらないかもしれませんが、アメリカでは非常に重要な点です。つまり、学生が本当に目的を達成するように支援をしなければいけません。特に、

あまり大学への準備ができていない学生たちもいるわけです。大学に来たときに、もしかするとかなり困難な状況に直面してしまうかもしれません。コースの要件になかなかついていけないという方もいるかもしれません。ですから私たちがやっていることは、どんなタイプの学生がドロップアウトしやすいかということの分析です。そして学期の最後の時点で、どのくらいドロップアウトの可能性があるのか、ドロップアウトの可能性の高い学生が分かればアドバイザーや教授陣に頼んで、そういった学生たちができるだけ目的を達成していくための支援をしてもらうことができると思います。

もうすでにバックグラウンドのデータはあります。コースのデータもそろっています。それらを使ってなんらかのメリットをもたらすことができます。例えば顧客の挙動と同じような形で、大学でもインテリジェンス情報というものを役立てていくことができるわけです。ですから、IR としてはそのような情報の活用にも関心を払っていかねばいけません。そして、スマーターな働き方をしなければいけません。ありがとうございました。

小林先生（モデレーター）：

次は藤枝先生と Zhai 先生両方にです。代表して藤枝先生からお答えしていただきたいのですが、これも非常に重要な質問です。IR 担当者に最も必要な能力あるいはスキルはどのようなものでしょうか。また、それをどのようにして育成すればいいのでしょうか。これは非常に重要な質問だと思いますので、ぜひよろしく願いいたします。

藤枝先生：

Zhai さんはまた違う考えがあるかもしれませんが、私がずっと思っているのは、1 つはもちろんデータを読む力とかは大事だと思います。ですが担当と言いましてもいろいろなレベルでの担当があります。ディレクターレベルでの総括のところでの必要な能力と、データベースが使えるような能力はまた全然違うので、IR 室全体においてどういう能力がいるかということを考えると、1 つにはデータベースが使える人が今は絶対必要。データベースもリレーショナルデータベースとか、SQL でエクストラクトできるような方や、きちんと整理をできるような、行動をきちんと読めてそのつなぎ合わせができるような方、そういったすごくテクニカルな方がいると思います。その一方で、やはり今の大学のニーズに合ったデータをどのように作っていくかや、それに対してのニーズをどのように理解できるようにするか、どういうふうに大学の他の部局とお話しをして、ニーズの把握を図れるようにできるのか、そういうことができる方はまた別だと思います。それは高等教育の在り方が分かっていないとできないと思いますので、そういう方も絶対必要だと思います。

小林先生（モデレーター）：

それに関連した質問をもう 1 つですが、先生のところでは先生以外にデータベースの専門員が 3 人付いているということで、むしろデータベースの方しかいらっしやらないわけ

です。そのあたりはなぜそのような構造になっているのですか。

藤枝先生：

これはたぶん大学の中の組織的な文化によると思います。やはり情報技術を今までとても重視してきていて、それで解決できることがたくさんあると信じている人がたくさんいます。IT のほうに予算もたくさんいっていますし、そこからできることのほうがやはり大きいのです。あと IT は、先ほど Zhai さんもおっしゃっていましたが、学科や学部など、他の部署の方は自分で使えるデータが欲しい。自分でデータをもらって、データを使って自分の思うような改善をしていきたいという方が多い。

そういう意味でサービスをするということになれば、IT というのは割とサービス精神に長けていて、こういうデータが欲しいと言うとデータを出してくるとか、こういうデータをいつでも見られるようにしたいということであれば、Web でどういうふうに見られるかシステムを作る。そういうことを中心にやってしまうことがあるのですが、そういうことが IR の仕事だと思われてしまうと、IR は本当にデータベースを使える人だけで満足してしまう。それはやはり、そういったデータの使い方を大学が今までサポートしてきたからだと思います。

その問題点は、最後に全体のデータを集めようという時になって、みんな違うデータをいろいろもらっているんで、結局意見が合わなくなってくる。ですから、みんなうまくやっているという話になるのですが、問題のあるところがどこにもなくなってしまう。例えば予算の配分などになると、みんなきちんとやっているんでどこも予算を削られなくなって大変な思いをする。そのような、上のところで問題が出たりすることはあります。

小林先生（モデレーター）：

ありがとうございました。次は高橋室長に質問です。企業の IR というのはどちらかというと目的が明確であって、企業の価値を正確に評価してもらって投資者から安いコストで資金を調達するという一方で、いわゆる効率化ということから始まっている。それに対して、大学のほうはそこがよくわからないということです。教育の場合のインスティテューショナル・リサーチというのは、今のところ意図や本質が分かっていない、あるいは方向性がばらばらになってしまっているのではないかと。それに対して東洋大学が IR 室を設置して、こういう問題についてどのように取り組もうとしているか、お答えいただきたいということです。

高橋学長室長：

私が回答するより学長が回答したほうがよろしいかなと思うようなご質問だったと思いますが、おっしゃるようにどの組織でも目指すビジョンがあり、その下にミッションがあります。それに向けて自分たちがどのように進捗しているのか、どのような方法でその課

題に取り組んでいこうとしているのか。そこは企業でも大学でも同じだと思っています。

東洋大学の場合はどうしているかということですが、大きな視点から言えば、今、総合学園計画を策定していて、大学全体をどのように変えていくのか。例えばどのような学部を作っていくのか、また、どのように学部学科を改組していくのかという問題があります。

他方、教育に関する部分では、今の学生たちの状況はどうなっているのか、そこからどのような方向へ持っていけばいいのかという点については、正直これからの課題だと認識しています。本来、教育に関しても目指すべきゴールがあって、それに向かって行くべきだと思っています。そのためには、学長の下で中長期計画を策定し、それに準じて各学部が項目毎に年度到達目標を提示し、先ほども言いました KPI 指標にのっとった改善改革を進めていくことが重要で、そのようにしていきたいと考えています。

小林先生（モデレーター）：

ありがとうございました。もう 1 つ高橋室長に質問です。先ほど IR 担当者の育成は非常に問題だということで、藤枝先生にお答えしていただいたわけです。高橋室長のほうで最後に大学院構想ということまで言われたので、もう少し具体的にそういうことがあるのかないか。これもかなりつつこんだ質問だと思いますが、答えられればお答えいただきたいと思います。

高橋学長室長：

本日のご参加者数を見ても、また、来られないけれど資料だけ欲しいという方もたくさんおられました。そういう意味から申し上げまして、この IR に関する需要というのは非常に高い。そして大学のアドミニストレーターの育成というのも課題となっており、そこは金子先生等のご尽力で、東京大学の大学院の中に職員が学べるコースをつくっていただきましたけれど、さらにもっと拡大していく必要があるだろうと思います。本学の、例えば大学院の状況を見ますと、一般の学部生から大学院生へと上がってくることや、大学院生の就職のことも考えていきますと、なかなか大学院の定員を満たしていくことは難しいだろうと思っています。

かたや、職員の中からマスター、ドクターレベルの学位を取って大学の中で活躍していきたいと思っている人たちはたくさんいると思います。そういう中から、この IR と高等教育研究をミックスした大学院を作ればいいのかと考えているところです。設置は何年だとか言われても現状ではお答えできませんが、必ずしや需要はありますので、ここで作りたいという私と劉先生の想いを発表させていただいたとお考えいただければ幸いです。

小林先生（モデレーター）：

ありがとうございました。もう時間になっているのですが、せっかくですので、劉先生と山田先生にあと 1 つずつ質問にお答えいただきたいと思います。劉先生に対しては、IR 組織の長が直属の上司になっていると発表があったわけですが、これらについて大学の種別等、例えば設置者別に違うというようなことはあるのでしょうか。そういった設置者別の違いや、大学の規模といった違いがもしあるのであれば教えていただきたいということです。

劉先生：

調査結果から、設置者別でかなり差異がみられました。設置者別の分析はすでに報告書として文部科学省のホームページに掲載されています。もし関心のある方がいらっしゃれば、ぜひホームページで関心を持っていらっしゃる項目を見ていただければと思います。

小林先生（モデレーター）：

ありがとうございました。私のほうも規模などいくつか分析しているのですが、実は規模によって全然差がない項目もあれば、非常に差が出てくる項目もあってなかなか面白いので、このあたりはぜひ引き続き分析してまた皆さんにご報告したいと思っております。最後に山田先生へのご質問ですが、日本の IR 活動が教学 IR という方向で重視されているというご報告だったと思います。アメリカの場合も教学 IR が重視されていると、大学評価・学位授与機構の森先生も報告されています。逆に、劉先生の発表にあったように、財務や経営上の必要性も注目されているということも事実です。そうすると日本あるいはアメリカの IR 活動が、経営や財務という点に今後力点が置かれるようなことはないのか。あるいは経営 IR についてはあまり今日ご報告がなかったわけですが、そのあたりについてどのようにお考えでしょうか。

山田先生：

実際には IR の場合、もちろん経営や財務は入ってくると思います。それはやはりアメリカで IR が発展してきた段階でも、戦略計画を立てていくためにという位置付けで IR が発展してきているわけです。戦略計画というのはなにも教学だけに限るものではなく大学全体になりますから、学生確保も含めて将来的なプランニング、財務の健全性などが入ってくるかと思います。ただ、日本の場合と言いますか、アメリカでも実際にはそうだったと思うのですが、財務と言うと結構専門的な部署というのはしっかりとあるはずだろうと思います。例えば、日本で言えば財務あるいは財務部門というのはしっかりと独立してございますし、とりわけ私立大学の場合でしたら法人という形で財務部門がしっかりと根付いているのではないかと思います。そうしますと、総合的な関係から言うと当然 IR の中に経営が入ってきますから、今回は全然触れませんでしたけれど、経営的な IR というものが発

展していく要素はあるかと思います。

ただ、今の日本の中でも、質保証という点から言うどうしても教学という点に目が向きやすい。政策的にも向きやすいし、実際に教学改善というのが喫緊の課題ということで、多くの大学が直面しているのが事実だろうと思います。そうなってくると、教学に特化した IR が現実的に手の届きやすい範囲にあるということで、やはり教学 IR が日本の中で今注目されているというか、重点的に進められているのではないかと思います。

何回も申し上げることになるのですが、もちろん日本で IR が注目されたのは非常に短い期間であります。アメリカのように 1960 年代から、一番発展したのは 80 年代以降だと思いますが、それだけ考えても 30 年の時差がある。いきなり 30 年の時差を埋めて、経営的な IR を使えるような形にするには、人材的にもまだまだこれから伸びていかなければならない、伸ばしていかなければならないということもあるのではないかと。時差的な問題もあると思っています。

小林先生（モデレーター）：

ありがとうございました。他にも質問がたくさんあるのですが、時間も過ぎておりますので、このくらいにしたいと思います。あえてまとめることはいたしません、最後に私の印象だけ少しお話ししたいと思います。

1 つは、IR というものが分かりにくいことはどなたも感じられていると思います。これは Zhai 先生がエマージングフィールドだと言っていましたけれど、常に発展しているということです。それが非常にわかりにくい理由の 1 つです。どんどん進化しているので、追いつくだけでも大変になってきているということが、IR がわかりにくい理由です。それから今日のご発表でもありましたように、日本でも評価への対応、教学、最後に出ましたように財務あるいは戦略的計画という形で、さまざまな方面に出てきておりますので、それがわかりにくいというのが大きな理由だと思います。

金子先生もコストのことを言われていましたが、日本ではまだそこまでなかなかないというのは山田先生のご指摘の通りであります。アメリカでも最初はそうでしたが、サラリーの計算だとかリソースマネジメント、あるいは施設の管理など、そういったものについては今アメリカでは非常に盛んに行われている。これは日本でもそのようになってくるかと思います。ただそのあたりのことが、ご質問にもありましたように、教学面とどのようにクロスするか。あるいは教員の側との関係をどのようにつくっていくかというのは、非常に難しい問題も含んでいることは事実です。これは日本だけではなくて、アメリカもかなり苦勞しているということがあると思います。アメリカの IR も決して理想的にうまくいっているわけではなく、さまざまな困難があつて、藤枝先生の言い方をすればやむを得ずできてきたという側面が非常に強いわけです。ですから、そういった点ではまだまだ日本も学ぶことはたくさんあるのではないかと思います。

それからもう 1 つ、今日私が非常に新鮮だったのは、藤枝先生あるいは Zhai 先生がデ

データベースのことでおっしゃられたことです。データベースというのはツールであって、IR そのものもそうですが道具ですから、道具は使いこなせなければ意味がないわけで、道具に使われているようではどうしようもない。ですから、日本でもできるところからやっていくということが非常に大事だろうと思います。

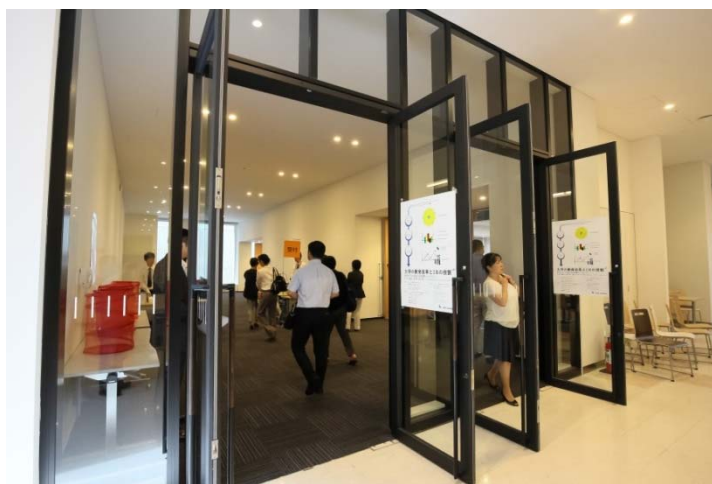
IR が、金子先生のテーマにあった幻想に終わるのではないか。日本で、アメリカやイギリスから持ち込んだ多くのツールが定着しないまま終わったものが非常にたくさんあるわけです。IR がこれから日本の大学に定着していくかどうかというのは、本当にこれからのことだろうと思っています。私は非常に大事なことだと思っていますので、一生懸命こうやって紹介もしているわけです。

今日は非常にたくさんの情報があつたと思いますので、その中で1つか2つでもヒントになるようなものがあれば、このセッションは非常に成功したのではないかと思います。最後になりましたが、東洋大学のIR室あるいは東洋大学全体、そして皆さんの大学がIRを含めて発展していくことを祈念して、セッションを閉じたいと思います。どうもありがとうございました。

高橋学長室長（司会）：

小林先生ならびにご登壇いただきました先生方、どうもありがとうございました。これをもちまして、東洋大学IR室設立記念国際シンポジウムを閉会いたします。皆さま方におかれましては、5時間にわたる長時間のプログラムへのご参加、誠にありがとうございました。どうぞお気を付けてお帰りください。ありがとうございました。

シンポジウムの様子



東洋大学 学長事務課 IR 担当



渥美課長補佐



河野主任



酒井課員



木下課員

『大学の教育改革と IR の役割 東洋大学 IR 室設立記念国際シンポジウム 報告書』
2015 年 3 月 刊行

発行元 東洋大学 IR 室

〒112-8606

東京都文京区白山 5-28-20

TEL: 03-3945-7874 / FAX: 03-3945-7238

URL: <http://www.toyo.ac.jp/site/ir/>