

CAUAシンポジウム2018

日本の大学が生き残るためのITデータ利活用～大学経営に情報を活用する～

IRデータをマネジメントに活かすためには 何が重要か

～ 高等教育 や ビジネス を取り巻く環境から
組織文化 を考える ～



大正大学
スガモで育む日本の未来。

学長補佐（質保証推進担当）
エンロールメント・マネジメント研究所 所長
IR・EMセンター センター長
地域創生学部 教授

CAUA CTC
ACADEMIA &
USERS
ASSOCIATION

福島 真司

「学士課程教育の構築に向けて」(答申)

平成20年12月24日中央教育審議会

第4章 公的及び自主的な質保証の仕組みの強化

公 的

設置認可・届出制度
自己点検・評価
国立大学法人評価
第三者評価(機関別認証評価)
：

定性的な評価からエビデンス・データ重視へ

自主的

内部質保証体制の確立 → PD“C”A
明確な達成目標の設定 → 達成度評価でのエビデンス・データ
インターネットを通じた情報公開 → FactBook整備
自己点検・評価での大学連携(相互評価) → ベンチマーク調査

各大学での機関調査の必要性の増大

高等教育環境～IRへの追い風～

平成28年度大学教育再生戦略推進費

大学教育再生加速プログラム（AP）「高大接続改革推進事業」審査要項

－テーマⅤ 卒業時における質保証の取組の強化－【抜粋】

「1. これまでの教育改革の取組と今後の方針」

(2) 申請の基礎となる教育改革の取組状況

・・・また、i)～v)の実施状況は、文章のみならず数値を用いて説明を行ってください。

・・・なお、「平成27年度まで」「平成28年度以降」の欄には、両者を対比させる形で数値による実績や目標値を・・・

「2. 達成目標と事業計画の具体的な内容」

② 卒業段階でどれだけの力を身に付けたのかを客観的に評価する仕組みの構築

● 学生の学修成果を客観的に評価するための基準や方針を定め、全教職員で認識を共有した上での適切な運用の実施。また、学生の学修成果の評価を踏まえた教職員の組織的な教育活動の改善の実施。《学修成果の評価指針と教育改善》

● 各授業科目の成績評価基準を明確化し、全教員が共有することによる、厳正な進級・卒業認定の実施。《成績評価の明確化と厳正な進級・卒業認定》

③ 学生の学修成果をより目に見える形で社会に提示するための手法の開発

● 卒業時の学修成果の客観的提示方法の開発。《学修成果の客観的提示》

【必須指標】

・ 学生の成績評価 [GPA 等、成績の伸長が測れるもの]

・ 学生の授業外学修時間 [時間数 (1週間当たり (時間)。測定方法も記入)]

・ 進路決定の割合 [% ((就職決定者数 + 進学者数) / 卒業者数)] ※1

・ 事業計画に参画する教員の割合 [% (参画教員数 / 在籍教員数)] ※2

・ 質保証に関するFD・SDの参加率 [% (参加教職員数 / 在籍教職員数)] ※2

・ 卒業生追跡調査の実施率 [% (調査回答者数 / 卒業者数)] ※3

※1 当該年度の全卒業者数を母数としてください。

※2 常勤の在籍全教員、在籍全教職員を母数としてください。

※3 調査の対象とする単年度又は複数年度における全卒業者数を母数として・・・

● 卒業後の進路先において学修成果がどのように生かされ、どのように評価されているかの把握・分析と、その後の大学教育の改善への活用手法の開発。《卒業生調査の実施と大学教育の改善》

高等教育環境～IRへの追い風～

平成29年度私立大学等改革総合支援事業（調査票）

タイプ1「建学の精神を生かした大学教育の質向上」（95点満点）

1. 基本的事項に係る評価

(1) 全学的な教学マネジメント体制の構築

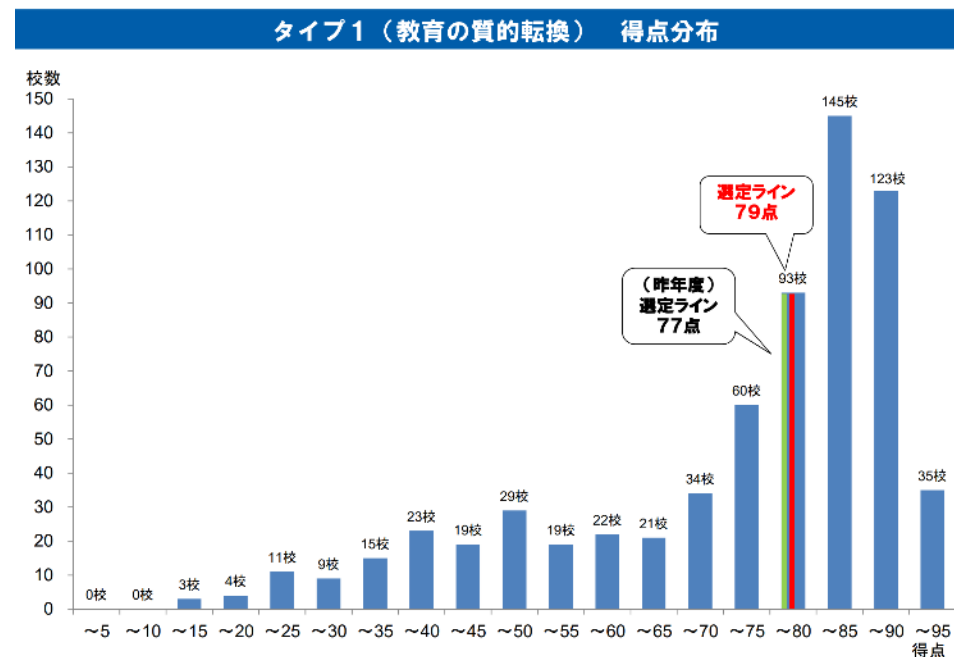
③ 大学等内にIRを担当する部署を設置し、専任教員又は専任職員を配置していますか。

- 1 専門の担当部署を設置し、専従する専任教員又は専任職員を配置している。5点
- 2 担当部署を設置し、専任教員又は専任職員を配置している。4点
- 3 担当部署を設置しているが、専任教員又は専任職員を配置していない。
又は担当部署は設置していないが、委員会方式の組織を設置している。3点
- 4 上記のいずれにも該当しない。0点

5点/95点満点(5.3%の重み)
選定ライン79点(6.3%の重み)
選定342校/665校中(選定率51.4%)

5点なくなれば、さらに、
60校が加わるレンジに落ちる。

平成30年度当該事業における
IR関連の位置づけ……



文部科学省HP「私立大学等改革総合支援事業」より
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1340519.htm

平成30年度 私立大学等改革総合支援事業（調査票）

タイプ1 「教育の質的転換」

1. 経営組織の活性化

- ② 教学マネジメント体制の構築とIR情報の利用の教育課程の適切性の検証
 - ・ IR情報を活用して教育課程の適切性について検証しているか
 - ・ 学修時間や学修実態成績や学修行動調査などのアセスメント関連や資格取得実績や就職等
 - ※ 教育課程編成について、様々な量的データをもとに、カリキュラムが適切であるかを組織的な検証を行うことが必要
- ③ IR機能の整備と機能強化
 - ・ IRの企画や実施方法等に関する高等教育プログラムを履修した者を担当教職員に配置していること
IRだけではなく、「高等教育のマネジメント」や「調査・統計・分析等」に関するもの
IRに関する研修を定期的に受けている
 - ・ IR情報の公表
- ⑤ 卒業時のアンケート調査
 - ※ 内容、回収率（回収率が50%以上・80%以上）、実施率を問われる
- ⑥ 卒業生のキャリアの状況等の調査

『大学の設置等に係る提出書類の作成の手引（平成30年度改訂版）』

18 学生の確保の見通し等を記載した書類

(1) 学生の確保の見通し及び申請者としての取組状況

< 学生の確保の見通しの客観的根拠となるデータの例 >

- ・ 受験対象者等へのアンケート調査
- ・ 公的機関等による地域の人口動態調査等の各種統計調査
- ・ 当該分野の入学志願動向
- ・ 同分野を有する近隣大学への志願動向調査
- ・ （収容定員を変更する場合）収容定員を変更する学部等の入学志願状況等

【参考：学生の確保の見通しに関する審査の主な観点】

③ 重層的な調査（確認）がなされているか。

（対応例：受験対象者等へのアンケート調査，競合校の状況（全国的な状況，近隣の状況），学校基本調査，志願動向調査等に基づく自己分析の実施，オープンキャンパスの来場者数）

※ 競合校の状況をデータとして用いる場合は，競合校として挙げた大学等の競合校としての妥当性も審査の観点となりますので留意してください。

第3期認証評価へ

第1期：平成16年度～平成22年度

- ・自己点検・評価の実質化を目指す評価

第2期：平成23年度～平成29年度

- ・内部質保証システムの構築を目指す評価

第3期：平成30年度～

- ・内部質保証システムの有効性に着目する評価

大学評価の基準



- 大学評価及びその前提となる自己点検・評価の基準は、「『大学基準』及びその解説」。

→ 大綱的な「基準」と、具体的内容を記した「解説」から構成。

→ 「内部質保証」を2番目に位置づけ（これまでは10番目）。

→ 直近の改定は、平成29年3月21日。

→ 「『大学基準』及びその解説」及びそれに基づく「点検・評価項目」等の詳細は、本説明会プログラム2。

「大学基準」の構成

- 基準1 理念・目的
- 基準2 内部質保証
- 基準3 教育研究組織
- 基準4 教育課程・学習成果
- 基準5 学生の受け入れ
- 基準6 教員・教員組織
- 基準7 学生支援
- 基準8 教育研究等環境
- 基準9 社会連携・社会貢献
- 基準10 大学運営・財務

高等教育環境～IRへの追い風～



領域1 教育研究上の基本組織に関する基準

領域2 内部質保証に関する基準

領域3 財務運営、管理運営及び情報の公表に関する基準

領域4 施設及び設備並びに学生支援に関する基準

領域5 学生の受入に関する基準

領域6 教育課程と学習成果に関する基準

基準1 大学の目的

基準2 教育研究組織

基準3 教員及び教育支援者

基準4 学生の受入

基準5 教育内容及び方法

○ 学士課程

○ 大学院課程（専門職学位課程を含む。）

基準6 学習成果

基準7 施設・設備及び学生支援

基準8 教育の内部質保証システム

基準9 財務基盤及び管理運営

基準10 教育情報等の公表

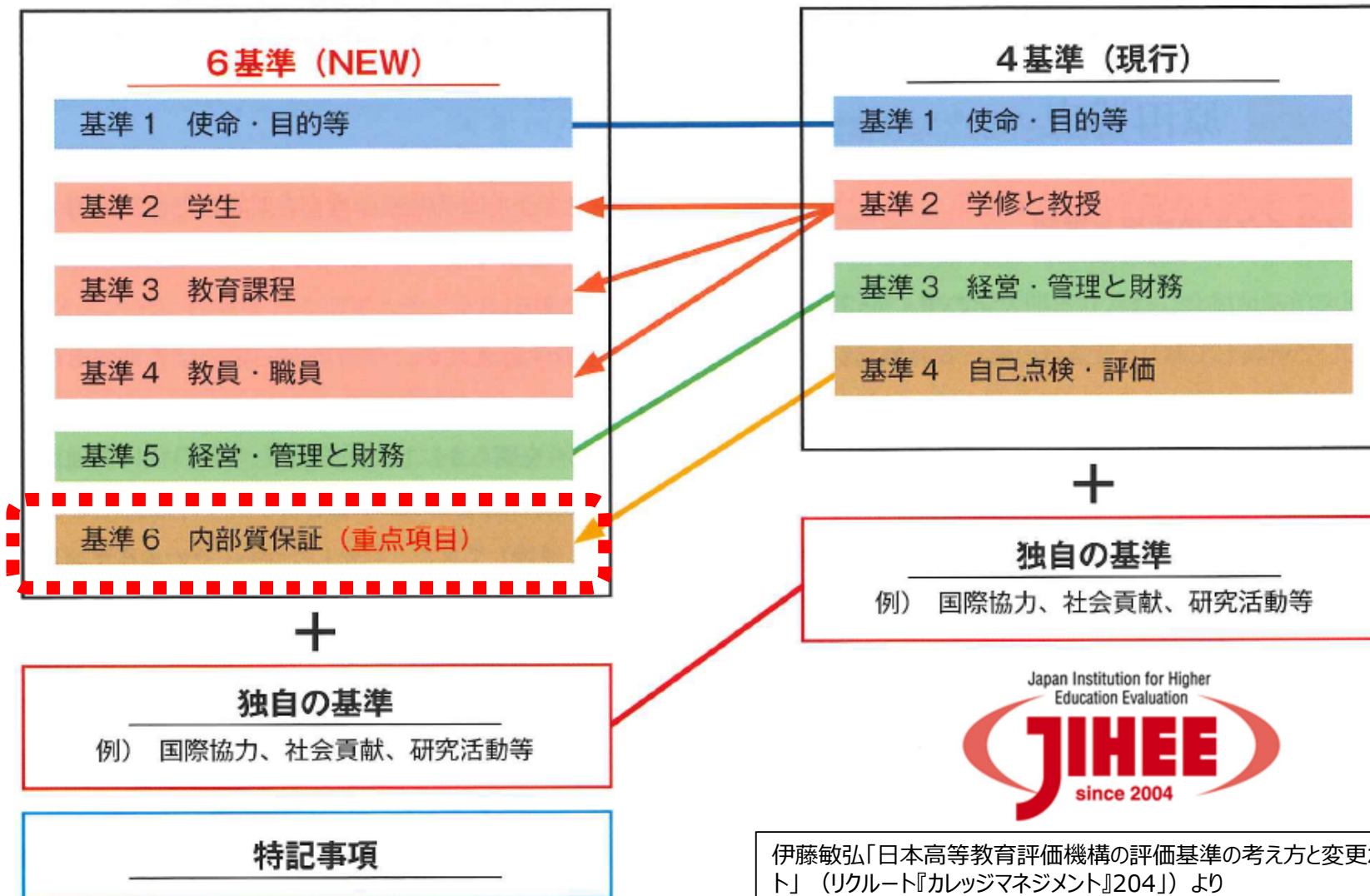
独立行政法人大学改革支援・学位授与機構
『大学機関別認証評価 大学評価基準（案）』より

独立行政法人大学改革支援・学位授与機構
『大学機関別認証評価 大学評価基準』より

高等教育環境～IRへの追い風～

第3サイクル (2018～)

第2サイクル



伊藤敏弘「日本高等教育評価機構の評価基準の考え方と変更ポイント」(リクルート『カレッジマネジメント』204)より

内部質保証

- 内部質保証は、「3つのポリシー」「全学的な教学マネジメント」「改革サイクル」「学修成果」と強い結びつき
- 内部質保証は、内部質保証と学修成果が結び付くようそのシステム作りが行われなければならない
- 全学的な教学マネジメントのもとで、3つのポリシーを起点にして改革サイクルを稼働させ、大学教育の実質化と学生の学びの成長を図っていくことが、内部質保証の重要なプロセス

内部質保証の構成要素

早田幸政「第3期認証評価の展望」
（『IDE現代の高等教育』NO.595）より

- a) 自立的な仕掛として構築・運用される
- b) 相互に整合性のとれた「3つのポリシー」に対応した教育上の営為の展開に資するものとして組織・運用される
- c) 「学習者」が教育／学修（習）のプロセスを経て、学位授与方針に整合する資質・能力を身につけているかどうかを検証するシステムが基軸になっている
- d) 「c)」に示した検証結果に基づく教育活動、「強み」や「改革課題」を、
改革・改善に連結できるPDCAの循環サイクルになっている

今、認証評価に求められているのは、「3つのポリシー」なかんずく「学習成果（ラーニング・アウトカム）」の具体的な達成度を直接的に測定・評価することを通じ大学の質保証を十全に行う仕組みがどう機能しているのかを検証することである。（中略）現に、直接手法に基づく学習成果の測定・評価を忌避し、既存の学生満足度や卒業生アンケートの「看板の掛替えを行い（後略）」

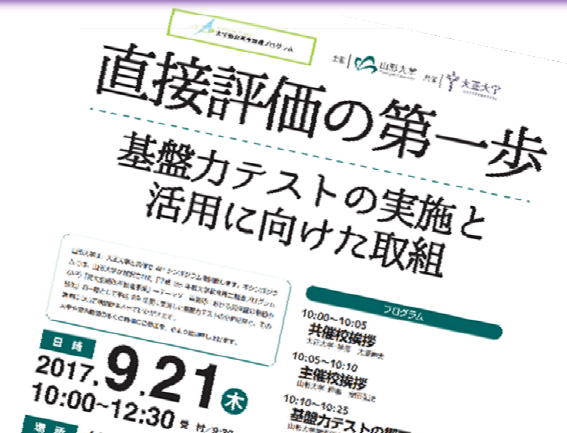
直接指標重視の事例

卒業時の質保証：なぜ基盤カテスト？

- カリキュラムチェックリストは質を保証するわけではない
 - 枠組み・メニューであり自己点検の一部
- GP/GPA/GPAは質保証・達成度測定の指標ではない
 - GP/GPAは学位プログラムの修正・授業担当者の変更・インセンティブによって容易に変動する
 - その授業時での評価で「大学環境」の教育能力とは異なる、卒業時に維持されているか不明
 - 暦年・学部/学科・大学間で比較不能
- ポートフォリオは整理が難しく分析が不可能
 - ポリシーを持って収集していても雑多な集積



千代勝美「基盤カテストの概要と実施状況」
2017年9月21日山形大学主催
APシンポジウム「直接評価の第一歩 基盤カテストの実施と活用に向けた取組」



卒業時の質保証：基盤カテスト

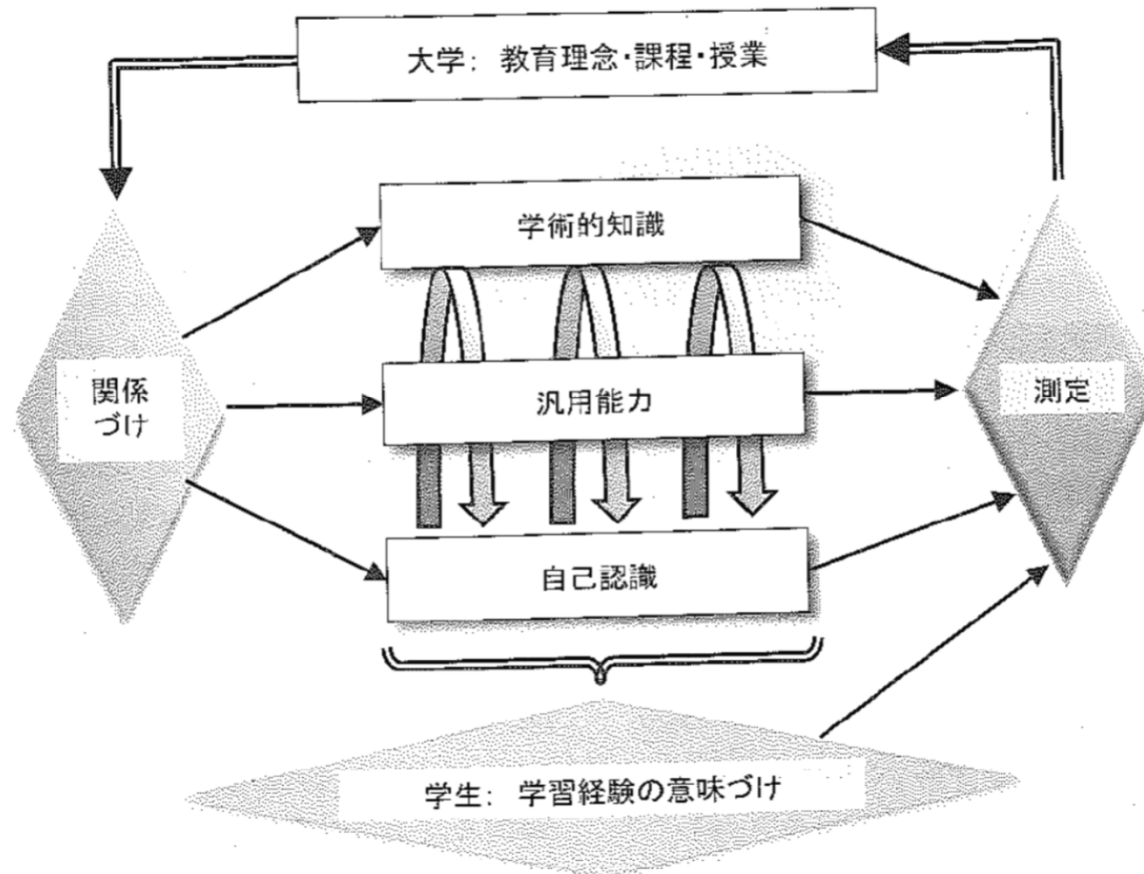
- 学問基盤カテスト(1年次)
 - 数的文章理解・数学・物理学・化学・生物学
- 実践地域基盤カテスト
 - 5因子調査(入学当初)
 - 出欠状況・ポートフォリオ(現存)
 - フィールドワーク・インターンシップ・課外活動実績
- 国際基盤カテスト
 - TOEIC(現在2回実施)
 - eラーニング、留学等国際関係活動実績



学習成果の可視化

金子元久「可視化」のコンテキスト
（『IDE現代の高等教育』NO.590）より

図 学修経験の意味づけと大学教育との関係



学習成果の可視化

松下佳代「学習成果とその可視化」
 (『IDE現代の高等教育』NO.590) より

表1 各レベルにおける学習成果の直接指標と間接指標の例

	直接指標	間接指標
科目レベル	<ul style="list-style-type: none"> ・課題(アサインメント) ・試験・小テスト ・標準テスト ・レポート ・フィールドワーク・インターンシップ・サービスラーニング・臨床実習などの観察 ・研究プロジェクト ・授業中のディスカッションへの参加 ・ケーススタディ分析 ・ライティング・プレゼンテーションなどのルーブリック得点 ・芸術的な演技・演奏や作品 	<ul style="list-style-type: none"> ・学生による授業評価 ・試験の概要 ・アクティブラーニングに使った授業時間の比率 ・サービスラーニングに使った時間 ・宿題に使った時間 ・科目に関連した知的・文化的活動に使った時間
プログラムレベル	<ul style="list-style-type: none"> ・キャップストーン・プロジェクト、卒業論文・卒業制作 ・資格試験の合格率・得点 ・学生の刊行論文や学会発表 ・雇用主やインターンシップ監督者による評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・フォーカスグループインタビュー(学生、教員、雇用主) ・科目登録情報 ・学科・プログラム評価のデータ ・就職状況 ・雇用主・卒業生調査 ・学生意識調査 ・大学院入学率
機関レベル	<ul style="list-style-type: none"> ・ライティング・批判的思考・一般的知識のテスト成績 ・一般教育・学際的コア科目などの全学生必修科目での課題のルーブリック得点 ・学力テストの成績 ・サービスラーニングなどの機関プログラムでの学びについての回答 	<ul style="list-style-type: none"> ・学生の意識・活動調査(機関独自調査、業者調査、全国調査[例: NSSE]) ・科目選択と成績のパターンの分析 ・機関ベンチマークを含む年次報告(卒業率・リテンション率、卒業生のGPA など)

(出典) MSCHE (2007, p. 29) より抜粋。

IRがマイノリティだった時代 から IRへの大きな期待

- ・内部質保証
 - 自己点検評価でのエビデンスやデータの重視
- ・学習成果の可視化
 - 直接評価への大きな期待
 - 間接評価での数値主義の拡大

IRへの過剰なまでの期待

- ・データが、教育改善や大学経営をドライブする
- ・IR部署には、特殊技術を持つ専門家が必要
- ・IRでのIT投資が、今後の大学の在り方の明暗を分ける

IR担当者が、自らの仕事をコントロール出来ないリスク

IRの定義

Association for Institutional Researchの定義

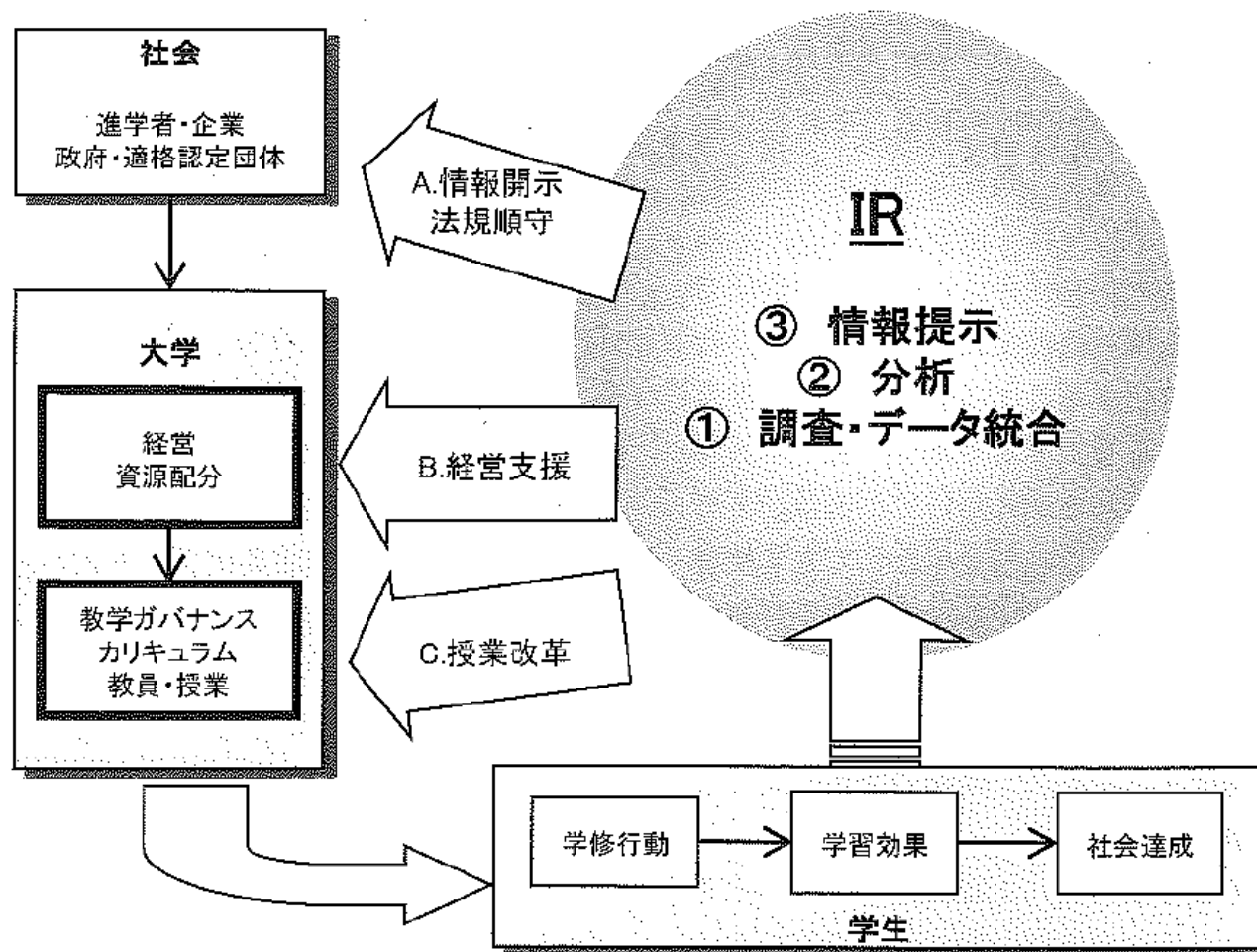
“（組織としての）大学の理解、戦略、運営の改善につながる研究”

Volkwein, Fの述べる役割

- 情報に関する責任者としての IR (“IR as Information Authority”)
- 政策分析者としての IR (“IR as Policy Analyst”)
- スピンドクターとしての IR (“IR as Spin Doctor”)
- 研究者としての IR (“IR as Scholar and Researcher”)

IRの役割

金子元久「IRを育てる」
（『IDE現代の高等教育』NO.586）より



IRの機能

3つの機能

「分析・レポート」「アセスメント」
「政策立案」(PDCAの「P」も担当する場合もある)



VPがいる場合、
Planning まで
含まれることが一般的

「米国におけるIRの現状と
日本における展望」(柳浦猛)
2012年9月29日山形大学主催
第2回EMIR勉強会講演資料より

米国におけるIRの変遷

Accountability

大学の計画的
拡大のためにIR
スタッフが置かれ
始める。

増大する**アカウンタビリティ
の要求**に対応するスタッフ
としてIRが多くの大学に置
かれるようになる。

Graduation Rateの導入。
Learning Outcomeをはじめと
するOutcome に関する**アカウン
タビリティ要素の多様化**。大学ラ
ンキングの登場。

Technology

紙ベースからコンピュ
ータベースの情報管理
へ移行。

データウェアハウス、ERPが流行。

Analytic機能の
強化。

各大学がデータベースの整理・統合
を行う。

1960

1970

1980

1990

2000

2010

IRを問い直す

公 的

設置認可・届出制度
第三者評価(機関別認証評価)
国立大学法人評価
自己点検・評価

公開が前提

=アカウントビリティのためのデータ

企業会計 財務会計的指標

自主的

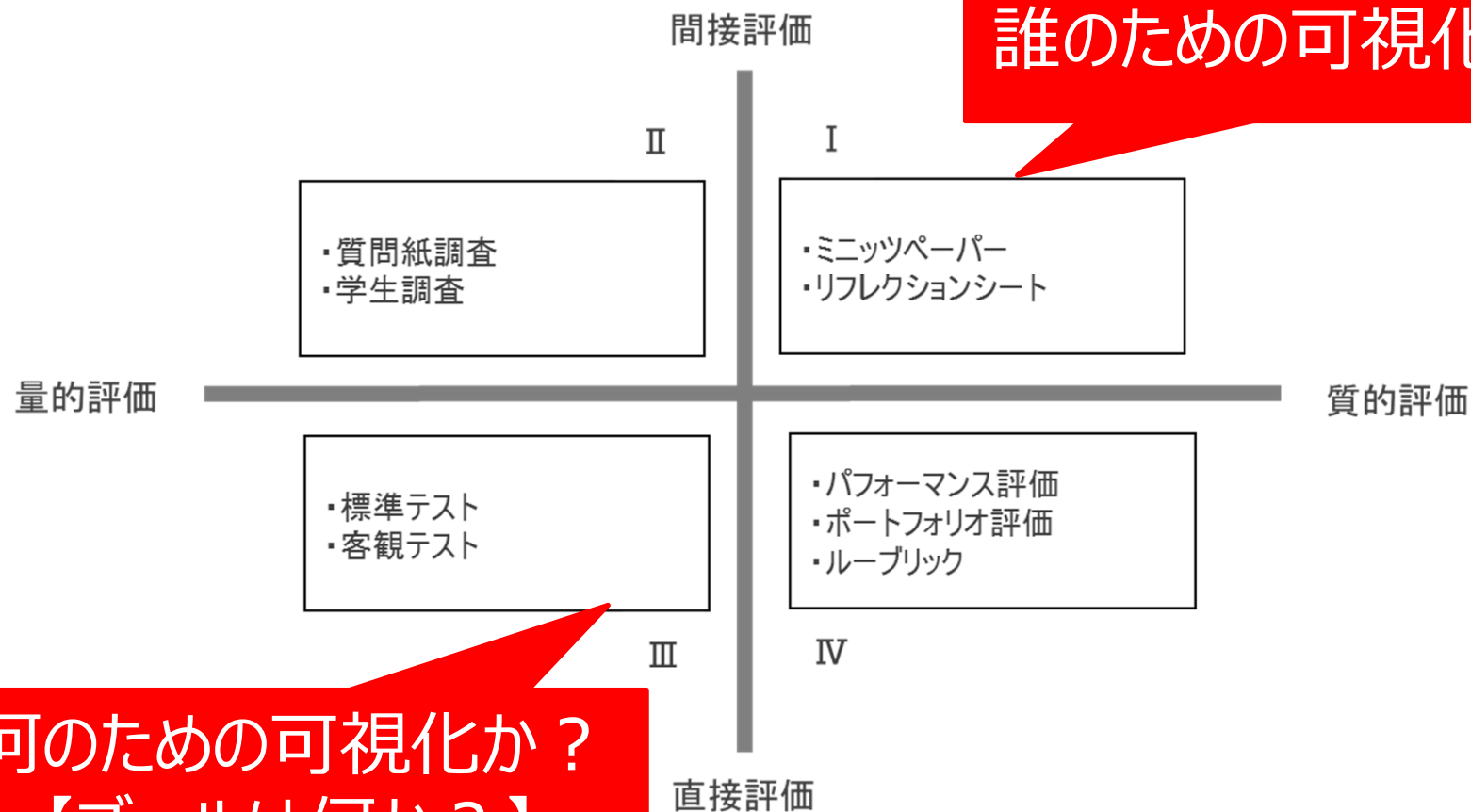
各大学が必要に応じて実施する調査研究

公開/非公開は問わない

=“価値創造と最大化”のためのデータ

企業会計 管理会計的指標

2種類の
IR



誰のための可視化か？

何のための可視化か？
【ゴールは何か？】

IRを問い直す



REAL GRADUATES - REAL EARNINGS - REALISTIC EXPECTATIONS

1. Select Field of Interest

- Engineering
- Construction Trades
- Engineering
- Engineering Technologies And Engineering-Related Fields
- English Language And Literature/Letters
- Family And Consumer Sciences/Human Sciences
- Foreign Languages, Literatures, And Linguistics
- Health Professions And Related Programs
- History
- Homeland Security, Law Enforcement, Firefighting And Related Protective Services
- Liberal Arts And Sciences, General Studies And Humanities

You selected this area of interest

Engineering

at this institution

UT Dallas

[Change your selections](#)

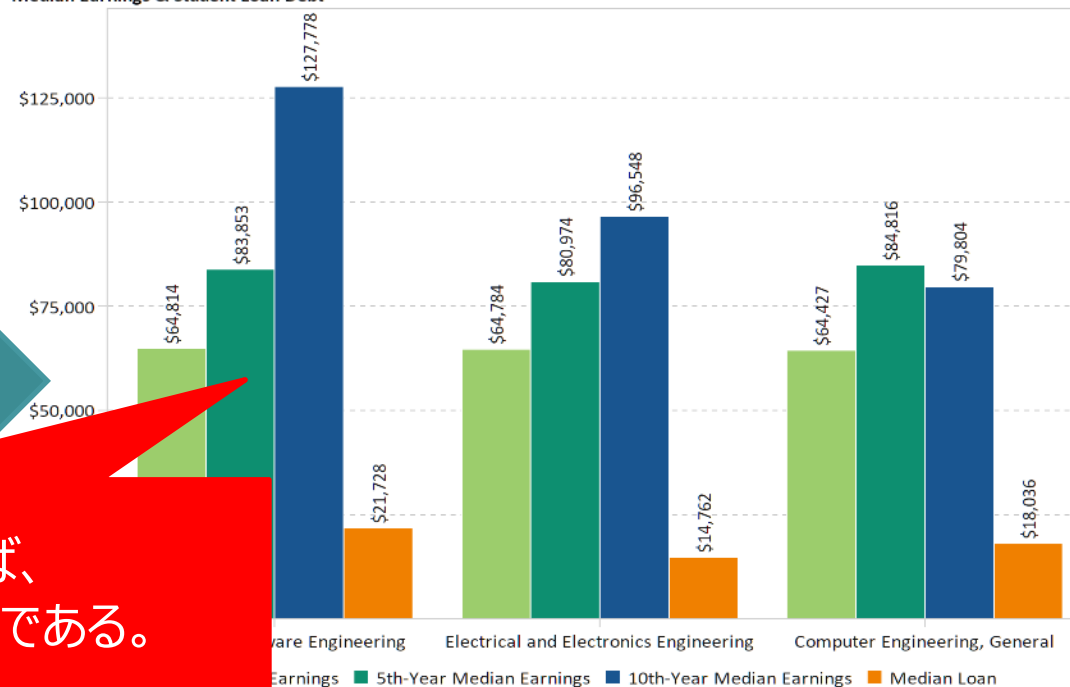
I may want to major in:

- Bioengineering and Biomedical Engineering
- Computer Engineering, General
- Computer Software Engineering
- Electrical and Electronics Engineering
- Mechanical Engineering
- Telecommunications Engineering

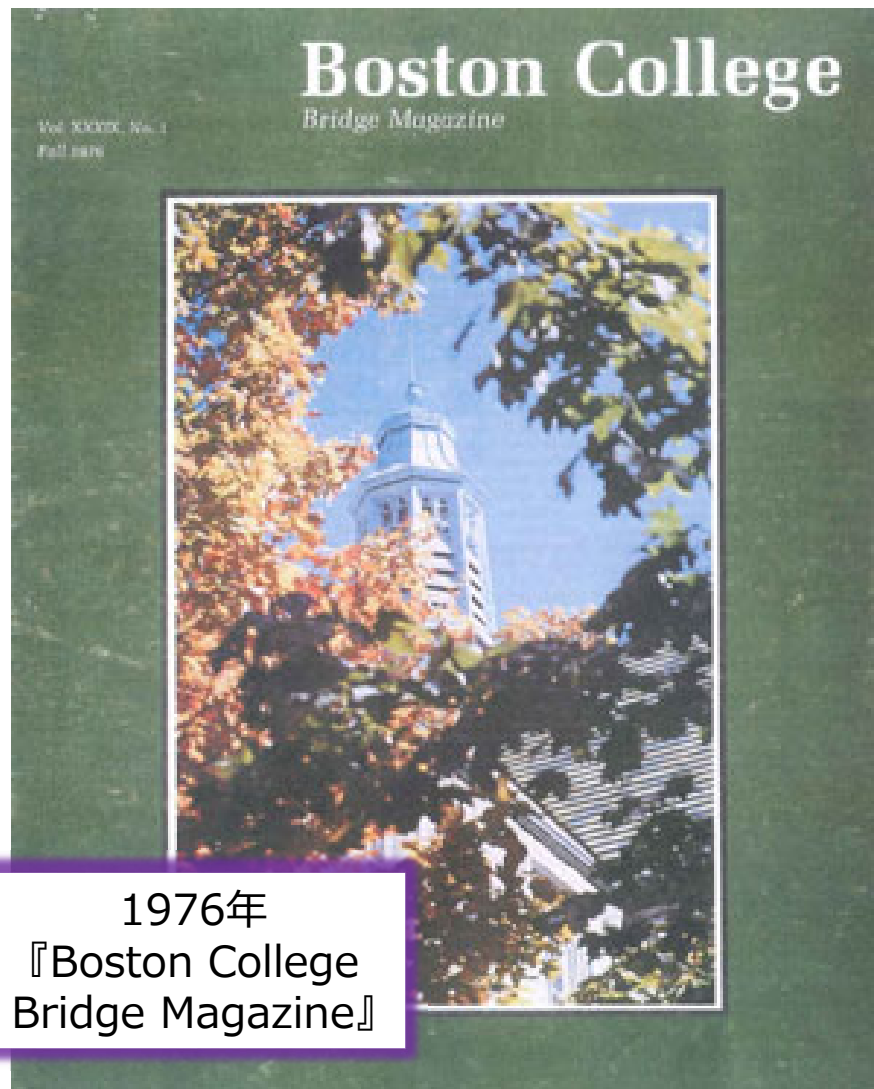
Select a chart for views of the earnings data. If there are not enough data points, no chart will appear.

Summary 1st-Year 5th-Year 10th-Year

Median Earnings & Student Loan Debt



アカウントビリティが目的であれば、誰に対するものなのかが、最重要である。



To the organized, go the students

The University operates with an Enrollment Management system that utilizes techniques ranging from 'marketing' to retention studies to insure high quality and numbers of students

by John Maguire

The next decade, most experts tell us, will be one of retrenchment for private higher education. Already there are application and enrollment drops that presage belt-tightening for the prestigious, and huge deficits, sagging faculty and student morale, and possible closings or mergers for many less fortunate colleges and universities.

The ominous signs are all around us. For one thing, the national birth rate has continued to plunge at a precipitate rate, so that there will be about 30 percent fewer 17-year-olds eligible for college in the late 1980s than there have been in recent years. Even more alarming is the perception among a growing number of young people today that, with escalating college costs and diminishing payoffs in terms of guaranteed career opportunities, a post-secondary education simply may not be worth the huge investment.

Boston College, as a private university with almost total dependence on tuition income, is in a particularly vulnerable position. An unanticipated shortfall of little more than two percent of the undergraduate student body would result in an immediate \$1 million operating deficit. Six years ago, without warning, an even more serious deficit actually did occur and the reverberations from those bleak days of sharp tuition increases and a subsequent student strike are only now subsiding.

Today, all around the country, at other outstanding institutions such as the Universities of Detroit and San Francisco, as well as a myriad of smaller, weaker colleges, problems of enrollment drops, fac-

ulty cutbacks and budget crises are compounding. Within the past few months, one of the most important universities in the country, faced with an unanticipated large deficit, had to scurry for 100 additional freshmen after all notices of acceptance and rejection had long since been mailed to anxious applicants. And not all schools are so fortunate as to be able to offset such losses at the 11th hour.

But what does all this mean for this university in 1976 and beyond, into the next decade? Are we simply at the mercy of runaway economic and cultural forces that doom any optimistic vision of our future? Or can we plan in such a way as to force our fortunes to be decidedly different from others with less foresight?

Boston College takes the position that through conscientious planning and measured decision-making, we can exert significant influence over our destiny. To facilitate this, the University has undertaken during the last three years the most comprehensive long-range academic and fiscal planning in its 113-year history.

One of the major fruits of the effort has been the emergence of the concept of Enrollment Management. Simply stated, Enrollment Management is a process that brings together often disparate functions having to do with recruiting, funding, tracking, retaining and replacing students as they move toward, within and away from the University. Although these various strategies are, to one degree or another, widespread in most colleges and universities, Boston College has recently been on the leading edge of the growing movement to reduce fragmentation by systematizing and integrating these fields into one grand design.



John Maguire, '61, Ph.D. '66, has been Dean of Admissions, Records and Freshman Financial Aid for the past 14 months. Dean Maguire has been a frequent contributor to

campus and alumni publications and is a respected commentator on national trends in university admissions.

There are five major goals of the University's evolving Enrollment Management program:

Marketing admissions

Boston College must continue to develop an admissions marketing program to attract outstanding students in sufficient numbers during a period of possible national enrollment declines.

Until four or five years ago the mere mention of the word "marketing," in the context of recruiting students, would probably have induced instantaneous dyspepsia in a faculty member or academic administrator. Now, due to a more sophisticated understanding of the marketing concept (and also because at many institutions livelihoods are threatened), colleges and universities are becoming more comfortable with this term.

The word, it must be emphasized, is not to be confused with hucksterism and slick sales techniques. Marketing is a systematic effort to merge institutional strengths with consumer (student) interests. The starting point for Boston College was the development of a long-range academic plan, which brought into sharper focus our institutional goals and objectives, as well as the specific programs that could best meet those goals. The next step becomes the identification of potential students whose interests and abilities best coincide with these offerings.

Although the admissions office is the most visible marketing agent in the University, a successful marketing effort has its foundation in outstanding programs and faculty. The task of a good admissions operation is to communicate these strengths to the student marketplace in a forthright and persuasive fashion.

In the past five years at Boston College, we have witnessed a startling increase in freshman/transfer applications, from 7,000 to 14,000. The reasons for this good fortune are many and certainly should not be attributed exclusively to better marketing. Boston College benefitted and

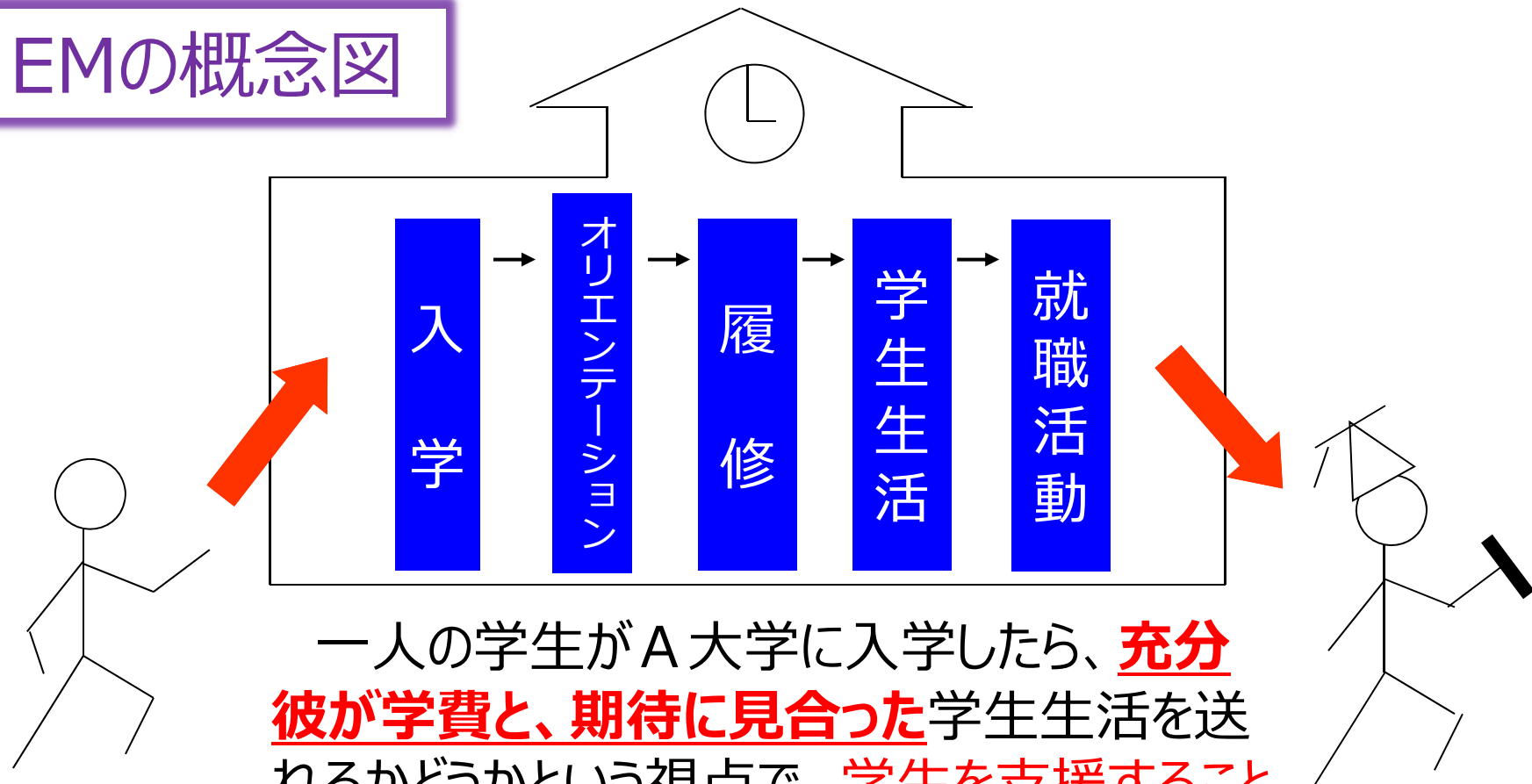
EMの定義

科学的マーケティング手法による大学マネジメント・サイクル

IR！

EMは、**大学調査**などによって支えられ、**戦略的なプランニング**によって組織され、学生の大学選択、大学入学、在学中の教育サービス、休学・退学の阻止、（卒業後も含めた）学生の将来などに関わる支援諸活動を**総合的にマネジメント**すること。

EMの概念図



一人の学生がA大学に入学したら、**充分**
彼が学費と、期待に見合った学生生活を送
れるかどうかという視点で、**学生を支援すること**、
つまり**縦型に組織されている事務組織を横断**
的に管理するということが**EMの根本**である。

Marketingの定義

アメリカ・マーケティング協会(AMA)

「マーケティングとは、組織とステークホルダー（利害関係者）にとって有益となるように、顧客にたいして価値を創造・伝達・提供し、顧客との関係性を管理したりするために行われる組織的な活動とその一連の過程である」

フィリップ・コトラー/Philip Kotler

「マーケティングとは、個人や集団が、製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズや欲求を満たす社会的・管理的プロセスである」



ピーター・ドラッカー

「マーケティングの究極の目標は、セリング（売り込み）を不要にすることである」

EMは、学生価値創造、学生価値最大化のための
組織一体となったダイナミックな活動

「教育の質の保証」・・・ともすれば、大学側視点

「学生価値創造とその最大化」・・・あくまで学生側視点

EMは、学生価値創造、学生価値最大化のための
組織一体となったダイナミックな活動

スタッフ（アドミニストレーター）

学生のフロントライン、ステークホルダーのフロントライン

アドミッション（プロモーション、入試実施）

学生サービス（窓口業務）

同窓会サービス

バックヤード

人事にマーケティングマインドは必要か？ 言うまでもない

総務にマーケティングマインドは必要か？ 言うまでもない

財務にマーケティングマインドは必要か？ 言うまでもない

契約にマーケティングマインドは必要か？ 言うまでもない

.....etc

この会議に、学生、保護者が参加していたら、
今の結論になったのか？を常に考え続ける

学生の「ため」に考えるのではなく、
学生の「立場になって」考える姿勢を貫く



そのためには、分析的な視点で学生を捉える

そのためには、会議で学生のニーズを決めない

そのためには、学生をわかったつもりで議論しない

そのためには、学生を知ることを決してあきらめない

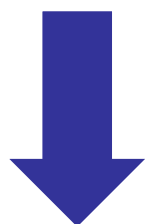
個人的な考えや憶測をベースに主張し合うのではなく

データやFACTも重視し、**議論する**組織文化を醸成する

ただし、教育機関としての“思い入れ”、教職員の“経験”は同時に重要
私たちの大学の存在価値・意義等はデータのみで図れない (**データでCを実現**)

マーケティングの要諦

科学的分析結果



STP

- マーケット調査
- 自分の大学に興味を持った層のプロファイル
- 志願、受験、合格、入学者 それぞれのプロファイル
- 在学時の満足度
- 満足度等でセグメントしたグループのプロファイル
- 休・退学者のプロファイル
- 卒業時の満足度
- 卒業後の満足度
- 卒業後ニーズの存在

アンケート調査だけではなく、
インタビューも極めて重要!!

- S (セグメンテーション)
- T (ターゲティング)
- P (ポジショニング)

大学のもつ独特の合意形成文化

大学
マネジメントの
課題

限られた経営資源

一定以上の規模や
固有の組織文化によっては
トップダウンの効力は薄い

各部局の自治による部分最適

現在の大学に必要とされるマネジメント・スタイル

- ✓ 迅速な意思決定
- ✓ 全学的な方向性
- ✓ プライオリティを定めた戦略策定
- ✓ 組織一体となったダイナミックな活動
- ✓ PDCAサイクルによる継続したブラッシュアップ

EMIRの考え方

EMは、合意形成重視の非営利組織に必要なマネジメント・スタイル

部署間のコミュニケーションの拡大

膨大なコミュニケーションのトラフィック

ボトムアップ ÷ 学生インターフェイス重視

学生の成長

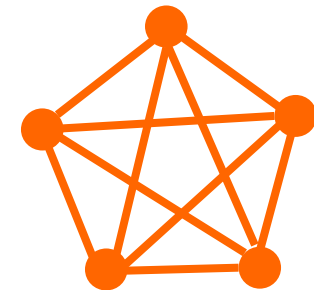


ビジョン・価値の共有

効率化・合理化モデルではなく
時間のかかるマネジメント手法



$$\frac{n(n-1)}{2}$$



データ基盤やICT基盤の活用が重要（IRの必要性和有効性）

IR = 意思決定の支援

重要なことは意思決定に寄与するかどうか

データ分析結果は、未来を見通し改善策まで提案しない

「共通言語(データ)」は
人を会話(議論)に誘う



関与する関係者の「言える化」

コミュニケーションの促進

意思決定までの議論の活性化



良質なデータが、良質な議論を促進し、
向かうべき方向や改善策のベクトルが重なり始める

EMIRの考え方

EMIRの役割：
各学部・部署の現場実務家の行動に資する「情報」「機会」の提供

データを「共通言語」とした議論

データにモチベーションを喚起される議論

ビジョン・価値の共有

集合知



大学の本質「学生価値創造とその最大化」に向かう
ビジョン・価値の共有、改善の集合知を創出するIRへ

財務会計指標としては直接指標が重要

【アカウントビリティ】 統一的な指標と比較可能な数値

特に、大学・学部・学科の目的と合致した学生

- ・知識・技術・コンピテンシーの向上 等々・・・

管理会計指標としては間接指標も重要

【学生価値の創造と最大化】 (独自)指標と(数値化困難な)価値

特に、大学・学部・学科の目的とアンマッチ、もしくは、

学ぶ意欲が低い学生

- ・大学4年間で意識の何が変化したのか
- ・大学4年間でコンピテンシーの変化
- ・大学4年間生活は充実していたのか/満足できるものであったのか
- ・大学4年間で何かが見つかったのか 等々・・・

大学側(提供側)の価値だけを
追求するシステムや質保証ではないこと

「受益者である学生を含む全てのステークホルダーが参加する
『共同参画型評価』へ漸次昇華させていくことを期待したい」 (早田)

高・大・社(地域)一体となった学生の成長への関与/評価

関与する全てのステークホルダーにとっての価値の追求

学生・卒業生・保護者・企業・教職員・行政・地域社会・・・

各大学が、独自に、評価システムの構築や
教育の質保証の可能性を追求することが/も最重要

IRの本質的な役割

意思決定の支援

PDCAの「C」



【ポイント】

- (1) 何のためのPDCAか (本質的な目的)
- (2) 「C」に求められるもの
- (3) イノベーションとIRの未来



(1) 何のためのPDCAか (本質的な目的)

① 「建学の精神」や「教育理念」の具現化

3つのポリシー（学校基本法施行規則の改正）

② 大学の責務「教育」「研究」「社会貢献」

第3の使命「社会貢献」

（平成17年中教審答申「我が国の高等教育の将来像」）

大局的には、これにつながるPDCAサイクル

IRは、「C」を機能させ「A」につなげるためのもの



(2) 「C」に求められるもの

① 不変の「建学の精神」

教育理念は不変か？



② 時代や環境により適合（変化）

- 教育の指針・・・AP・DP・CP(3つのポリシー)
- 教育の手法・・・AL、PBL、反転授業(eLearning)、タブレット、クリッカー、電子黒板等教育機器等のデジタル化
⇒ 実は、「人材育成方針」にも関わる



【卒業後の社会が先に急速なデジタル化の波】

- 研究テーマ・・・不変のテーマと現代的な課題解決
基礎研究と応用研究
⇒ 研究のパフォーマンスをいかに評価するのか



(2) 「C」に求められるもの

② 時代や環境により適合 (変化)

- 教育・研究による社会貢献が本丸

教育の質保証と人材育成像～英語・ICT・ファイナンス～

RPA(Robotic Process Automation)とAIによる業務自動化
いかに持続的あるいは破壊的“イノベーション”人材を育成するのか
いかに“知識労働者”と“サービス労働者”の生産性を上げるのか

(製造業、農業、鉱業、建設業、輸送業等は120年間で45倍。ただし、従事者は全体の50%⇒20%へ)

- (一般的な)社会貢献の内容の変化

企業モデルメセナ(外形) → CSR(本質)へ

事例：震災復興支援の表現の変化

- 情報発信の内容

PRから、**アカウンタビリティ**へ

すなわち、社会との**本質的な関係性**や「**信用**」の創造



(3) イノベーションとIRの未来像

技術革新

① HRテクノロジー

② Ed Tech

ラーニングアナリティクス

教学IR・・・教学ビッグデータへの活用

パーソナライズされた教育提案

③ Fintech

④ ブロックチェーン

【3大特色】落ちない・書き換えられない・特定の管理者に依存しない

プロダクト・ライフ・サイクルの追跡

利用者権限管理・・・必要に応じて付与される閲覧権限

(3) イノベーションとIRの未来像

組織

① 人材

データサイエンティストの育成

機械学習 >>> 深層学習 >>> 強化学習

② 特別専門管理職 CIO >> CAO >> CDO

デジタルトランスフォーメーションの牽引者

“企業がテクノロジーを利用して

事業の業績や対象範囲を根底から変化させる”

(3) イノベーションとIRの未来像 法令

① 改正個人情報保護法

「匿名加工方法」「要配慮個人情報」

② GDPR ～世界的な潮流～

哲学：サイバー上の行動だけで個人をプロフィールしない

サイバー上の人格だけが個人の人格ではない

③ データ取引市場

「情報銀行」「パーソナルデータストア」

IRが何をどこまでやってよいのか、新技術を受け入れるための
“覚悟”や“基礎的な要件”を議論すべき時代

Change before you have to.

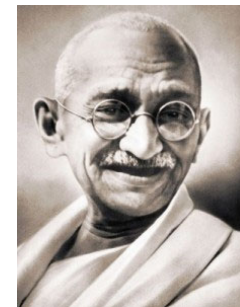
- Jack Welch -



変革せよ。変革を迫られる前に。 ジャック・ウェルチ

There is more to life than increasing its speed.

- Mahatma Gandhi -



速度を上げるばかりが、人生ではない。

ガンジー