

事例紹介「ガバナンス体制の構築と IR 導入」

江 原 昭 博（関西学院大学准教授）

1. 高等教育における質保証の体制

それでは、「ガバナンス体制の構築と IR 導入」と題して、本学の事例を中心にお話したいと思います。

最初に「質保証の第1ステージ」、つまり日本における高等教育が、これまでどういった形で、質保証を進めてきたかということをおさらいしながら、本題に入っていきたいと思います。まず、認証評価制度が導入され、各大学でFDやSD、キーワードで言えばシラバス、GPA、キャップ制度、学生調査等が導入されました。その後、認証評価の第1サイクルが、324大学中、総評が約180大学、助言が58大学、勧告が10大学という結果で終了しました。なお、大学基準協会から課題として、自己点検・評価の方法・体制・結果の活用が不十分ではないかといった報告がなされました。

その後、現在は「質保証の第2ステージ」に入っており、今回の認証評価で求められているものは、情報公開の義務化やエビデンスの可視化ということであり、組織的なIR機能によってマネジメントを促進することや、今回のキーワードで言えば、学習成果、つまりラーニング・アウトカムや、ルーブリック、ポートフォリオ等が求められてきているのではないかと思います。現在も認証評価の第2サイクルの途中ではありますが、内部質保証システムに関する提言の部分が、すでに課題として挙がっています。なお、これまでの結果としては、大学基準協会による第2期認証評価の対象になっている60大学中、長所が5大学、提言なしが33大学で、努力・改善勧告が22大学となっております。

2. 内部質保証とは

私も委員として参加させていただいております大学基準協会の部会において、いろいろな大学にアンケートや、インタビューに伺ったときに、内部質保証とは何かという話が多く出ていました。そのため、まずここで基準協会が示しております内部質保証の定義を挙げますと、「PDCAサイクル等の方法を適切に機能させることによって質の向上を図り、教育・学習その他のサービスが一定水準にあることを、大学みずからの責任で説明・証明していく学内の恒常的・継続的プロセスである」ということです。最後の恒常的・継続的という部分が、大事になってくると思います。

次に、内部質保証とは何かということで、内部質保証の3つの側面に着目したいと思います。まず、「授業レベルにおける内部質保証」があり、二つ目に「プログラムレベルでの内部質保証」

があります。「プログラムレベルでの内部質保証」とは、組織的に言えば、学部や学科という学位プログラムを中心とした内部質保証になります。そして最後に、大学全体と言いますか、「機関レベルでの内部質保証」があります。

内部質保証とひとことで言っても、この3つのレベルがあることを、我々は考慮しなければなりません。つまり、誰が、あるいはどういった組織が内部質保証を担当していくかによって、答えが違ってきます。具体的には、「授業レベルにおける内部質保証」や「プログラムレベルでの内部質保証」を考えた場合、私たちがすでにFDとして取り組んできたものになると考えます。さらに踏み込んでいきますと、どのような教育工学に基づいた教育方法を教室で行っているのかという話になります。その一方で、「機関レベルでの内部質保証」の場合、まさに認証評価制度がターゲットにしているような、大学全体として、どのように質保証を担保していくのかという話になるため、大学全体の組織運営、ここがまさにガバナンスに関わってくる部分であると考えられます。

ただ、今まで「機関レベル」で捉えてきたガバナンスが、学部のような「プログラムレベル」、あるいはそれぞれの「授業レベル」にまで、どういった形で影響を及ぼすのか考慮しなければなりません。例えば、今回の学校教育法改正のような、大学のガバナンス体制が大きく変わるような事象は、学部あるいはそれぞれの授業にまで影響を与えますし、また、その影響を受けて、内部質保証やIRも含めた大学のマネジメントにも影響を及ぼしますので、どのように改革を進めていくのかということを考える必要があります。今回の学校教育法の改正は、学則の改定にとどまらず、ガバナンス全体、あるいはマネジメントに密接に絡んできます。

そして、内部質保証と各方針との摺り合わせの問題もあります。各方針とは、学位授与方針であるディプロマ・ポリシー、教育課程方針であるカリキュラム・ポリシー、そして入学者受け入れ方針のアドミッション・ポリシーの3つです。ここについても、全ての大学というわけではないと思いますが、各大学や学部、学科の教育の枠組みで策定されたことや、授業ありき、教員ありきのところで、策定してきたものが、今後、抜本的に見直されると考えられます。アメリカでは学位プログラムのベースで質保証を果たそうとする動きが、チューニングとの兼ね合いで出てきています。そういった部分が、認証評価における第2サイクル、第3サイクルにおいて内部質保証と密接に絡んでくるのではないかということが、部会のトピックとして挙げられています。

3. IR にまつわる誤解や曲解

日本の高等教育におけるIRは、認証評価制度の導入を背景に、学士課程教育改革や高等教育の研究所や実践の流れの中で生まれ、ガバナンス改革やスーパーグローバル大学の事業によって、現在大きく取り上げられていることに至っていると思います。

IRにまつわる現状で、IRへの誤解と曲解について1枚にまとめました。

まず、IRを、SDやFDの一環と捉えることや、エンロール・マネジメントがIRの全てだと捉えられていることがあります。次に、IRとは広報活動や情報公開である、あるいは大学ポータル等に参加することと誤解や曲解されていることもあります。また、IRとはデータベースやデータウェアハウスをつくってITを導入することという誤解や曲解もあります。それから、私が学生調査を担当しているので、よく誤解を受けますが、IRとは学生調査である、もし



IRをめぐる誤解や曲解や無理解

- IR = SD?、FD?、EM?
- IR = 広報?、情報公開?、ポートレート?
- IR = DB構築?、IT革命?
- IR = 学生調査?、コンソーシアム?
- IR = ガバナンス改革???

8

くは、大学 IR コンソーシアムに参加すれば IR を実施していることになるのではないかという考えもよくお聞きしますが、これも違います。そして最後に私が今回新しく加えたのは、IR というのはガバナンス改革であるのかということです。

4. IR を定義することの難しさ

なぜ今回、IR にまつわる誤解や曲解にガバナンス改革を加えたのかと言いますと、まず IR とは、一般的な定義で言いますと、「高等教育機関における経営・教育全般に関する情報収集や計画立案を通じて、経営・教育に資する調査・分析を行うこと」です。大学の現状により即して解釈すれば、これまでの大学や法人といった、分離体制と違い、教職協働、まさに教員と職員を結ぶブリッジではないかと考えています。また一言で言えば、大学のマネジメントを支える仕組みではないかと思っております。

次に、何をもって IR とするのかということが考えられます。結論から言いますと、1つの答えはありません。先行しているアメリカでも同様に、答えは1つではありません。それぞれの大学が選択した IR の形態があるだけです。私もこの10年でアメリカの高等教育機関を訪問させていただきましても、それぞれ違います。州立大学や私立大学といった設置形態や、規模に問わず、それぞれが置かれている状況の中で IR を行っています。それに、例えば、ペンシルベニア大学やインディアナ大学においては、同じ大学であっても、年数を経過して組織体系から人員の構成までも学内環境によって異なる状況になっている大学もあります。

また、組織や機能によって IR を類型することもできます。まず、組織による類型ですが、例えば IR オフィスを新たにつくことや、既存の大学評価室を利用する、あるいは FD センターを利用するということがあります。あと、これは東京大学の小林先生がよくおっしゃられていま

すが、コンソーシアム等の中間組織を活用して IR を進めていくということがあります。次に、機能による類型があります。これまで進めてきた FD の担当者と連携して進めることや、あるいはターゲットを学生と考へて、学生支援の延長で学生に対して直接的なアプローチを行い、IR を行うこともあります。あるいは学生調査を活用して包括的に行うこともあります。また、エンロールメント・マネジメント的に、全体を管理運営的な手法を使ってアプローチするということもあると思います。

5. SGU の構想調書における IR 項目の分析

そこで、先ほど IR をめぐる曲解や誤解に挙げた、ガバナンス改革に話がつながってきますが、今回のこの第 1 回のシンポジウムで、国際化あるいはガバナンスに絞ってシンポジウムを進めてきましたが、SGU の構想調書の様式 3 にある「2. ガバナンス改革」をご覧ください。

今回、文部科学省が「2. ガバナンス改革」の「(2) ガバナンス」の項目の中に IR 機能の強化・充実を入れました。この意味は重いと思います。SGU に採択された大学の公開されている調書を全部分析しましたが、IR は単純なデータウェアハウスであるとか、FD や SD の一環であるとか、そういった理解でこの項目に、IR を埋めた大学は、恐らくいろいろな形で後々齟齬が生じてくるのではないかと思います。

例えば、IR 室を設置することで対応するという大学は、恐らく設置するだけでは不可能だと思います。それから、IRer を雇用することで対応するという大学もありました。簡単に言いますが、私が知っているだけでも、今このシンポジウムの参加者の中に、3 人ほど IR 室をつくらなければいけないということで、理事会あるいは学長から拜命を受けて、今回このシンポジウムに参加している職員の皆さんがおられます。しかし、現在の日本で IR を理解した上で、IRer を雇用しようとして募集をかけたときに、一体どれだけの人材がいたかということは、多分その方々が一番御存じだと思いますが、不足しています。また、学長をトップに IR 機能を強化しようと言うけれど、学長をトップにどうやって IR 機能を強化するのか。あるいは、ガバナンスで IR を強化するという言葉が、ある大学でありましたが、ガバナンスで IR をどう強化するのか。PDCA で IR を強化する。内部質保証で IR 強化をする。これ、全部書かれてあったことです。海外調査で IR 機能強化する、あるいはグローバルな IR を行う。私はグローバルな IR をどういった形でやっていくのかという絵図が浮かびません。戦略・企画・情報・推進・強化・運営・統合・本部・委員会、こういった言葉はいろいろな大学の調書で何度も出てきました。IR で FD を行うとはっきり書いていた大学もありますし、IR に関する意見を募集するというので、止めている大学もあります。シンポジウムを開催するという大学もありました。これだけ、それぞれの大学によって、理解の度合いや捉え方が全くばらばらになっているケースは、他にないと思います。だから、そのガバナンスという位置づけの中で、IR をどういうふうに捉えるのかに、いろいろな齟齬が生じているのが現実だと思います。

6. ガバナンスにおける IR の考え方

IR の位置づけとしては、先ほど機能による類型と組織による類型の話をしました。IR をガバナンスとの関係で考えた時に、ガバナンス体制の中で IR 機能をどこに置くのか、あるいは IR

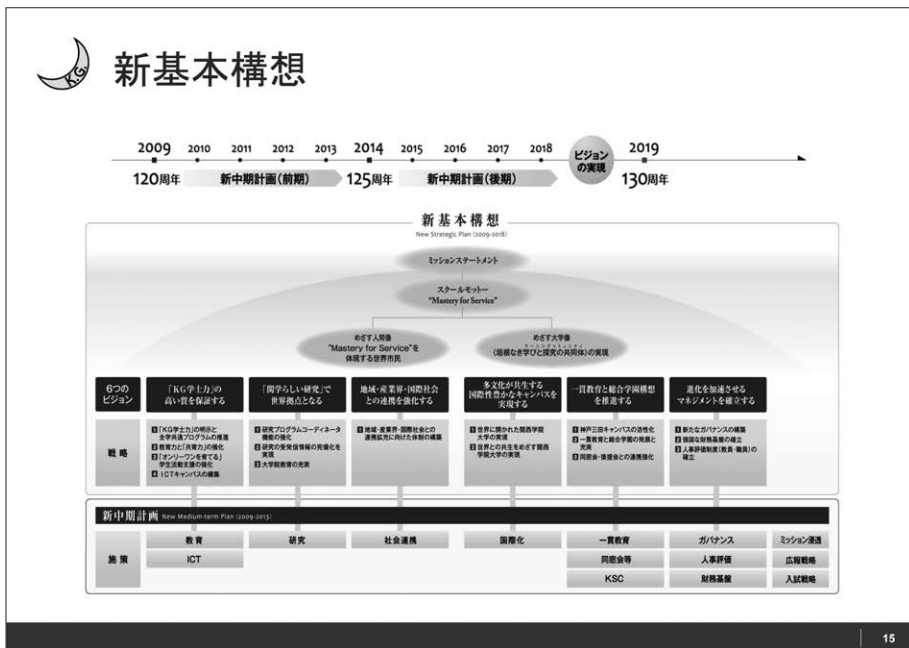
を担当する担当者の人事をどこに配分するのかを具体的に策定する必要があります。

SGUの構想調書におけるIRの目的に話を移しますが、効果的なガバナンス体制によって、大学のマネジメントを行うという人もいます。それは教学マネジメントであるのか、構成員に対するマネジメントであるのかは別にして、そのマネジメントを進めていく何らかの行動計画を立てていくときに、何に対して、どんな目的で行動計画を立てていくのかということに留意する必要があります。

3番目に書いてある対象ですが、これは単純な話、データです。どのような対象をデータにして、集積して分析を進めるのかということです。IRは分析をすればいい、あるいは企画を立てるということに、話がよく飛びますが、話が飛ぶ前に、どのようなデータを集めるのかということや、あるいは今あるデータが自大学でどんな状況になっているのかということなど、まずデータマッピングや基礎的な自大学の状況、環境の整備を行っていかないと、分析や比較はその後の話で、ここところが明確になってこないと次に進めないと思います。

4番目に方向ですが、例えばマネジメントの方向性があります。我々も常時使っている言葉ですが、教学マネジメントもしくは教学IRと言います。例えばその教学IRを行っていくのであれば、その教学IRの方向に向かって、そのガバナンス体制の中でIRの構築をしていくのが、明確になっているものは少なかったように感じております。

5番目の文脈は、既に日本の大学は、これまでもIR的なことはやっていますので、そのようなIR的なことを進めてきている中で、自大学のIR、もっと言いますと、大卒のガバナンス体制の構築の流れの中で、SGUの調書に書いた、あるいはこれからやっていこうと思っているIRをどの部分に置いていくのか、そのあたりまで掘り下げて考えていく必要があると思います。



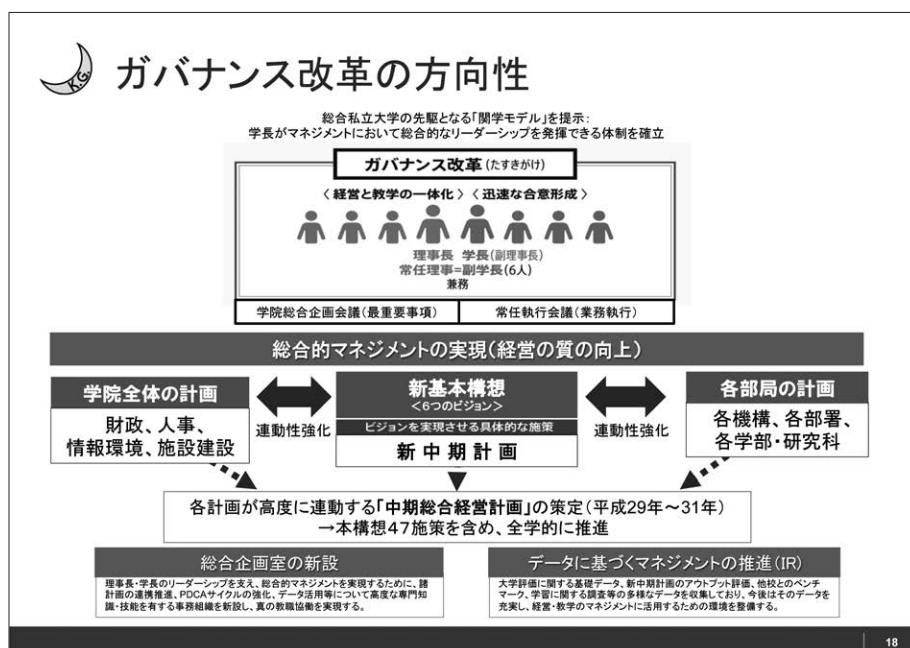
上記のスライドは本学の新基本構想ですが、この新基本構想や新中期計画で、IRをどういった形で進めていくか、常にPDCAで回せるように帳票レベルで整えております。では、本学で

IR が進んでいるのかと問われれば、もちろんまだ進めていません。データウェアハウスも完成したわけではありませんし、現在も学内で議論をしている最中です。その議論の中で、一步一步、我々も進んでいるところですが、少なくとも我々の IR がどういう位置にあるのかという PDCA 的な部分では、まだ今この辺だなということはそれぞれが自覚しております。

7. 学校教育法・国立大学法人法の改正

学校教育法と国立大学法人法の改正により、第93条の「教授会の役割」について、ガバナンス関連で非常に強く言われていますけれども、第92条4項で、副学長の職務が明確になったこともポイントです。最初に「授業レベル」、「プログラムレベル」、「機関レベル」と内部質保証のレベルについてお話しましたが、国立大学法人法もそうですが、まず今回は一歩目として、第93条にある「教授会の役割」や「学長の権限」の見直しにより、教授会や学部との関係をはっきりさせながら、大学マネジメントを進めていけるような体制が整いつつあります。

それから今回触れられませんでしたけど、第92条5項に「学部長の権限」の話があります。私はこの「学部長の権限」が重要だと思っていて、今後の方向性としては、第92条5項にあるような、学部長が学部の利害、あるいは学部の意向を背負った形で動くような形ではなく、学部長は学長を補佐すると全体のガバナンスの中の位置づけをした上で、今回の内部質保証や、SGU における IR の機能強化の文脈で、内部質保証及び IR を進めていくようになっていけると、大学の改革も進むのではないかとこのことをひしひしと感じています。



本学の場合、これは法人と大学のそれぞれの執行部が頑張っていた成果ですが、今年の4月にガバナンスの改革をある程度進めまして、学長が法人の副理事長を兼ね、法人の常任理事が副学長も兼ねるとい、いわゆる私どもが「たすきがけ」と呼んでいるガバナンス改革を行いました。こういったガバナンス改革が一つ一つ進んでいっている中で、スーパーグローバル大学

の申請において、データに基づくマネジメントを推進するのだと組み込みました。このガバナンス改革がベースにあったおかげで、IRを取り入れていき、データに基づくマネジメント改革を行っています。最後に、文脈という言葉で表現しましたが、私たちは、SGUを採択されるためではなくて、これまでのガバナンス改革の経緯や、これからのマネジメントにつながる内容や、IR機能を全体の文脈の中で、私たちは捉えております。

8. IRの前提条件

本学で今できているIRどんなものなのかということ、少し話をしておきたいと思います。IR実践の前提条件としまして、やはりデータの適切な管理運営がなされていることがベースにあります。これがなされない限り、データに基づいた意思決定なんて格好いいことはできませんので、まずデータの適切な管理運営がされている必要があります。また、単なるデータウェアハウスと申しますか、高い何億もする製品をメーカーから買うのではなくて、意味のあるデータの構築が必要です。それぞれの大学の規模や目的によって、データベースもデータウェアハウスも変わってくるので、金額の高い製品を取り入れれば良いというものではありません。そのデータもマネジメントの文脈に沿った運用をする必要がありますので、計画・実施体制を支えるガバナンス体制があるのかということも重要です。本学の場合は、例えば先ほどの「たすきがけ」によってガバナンス改革が既に進み、新基本構想、この10年計画をベースにした新中期計画、今、6年目に入っておりますが、新中期計画のもとで、そういったガバナンス体制のベースのもとに、マネジメントの文脈に沿った形でIRを行っていくことで、初めて効果的なIRになっていくと思っております。

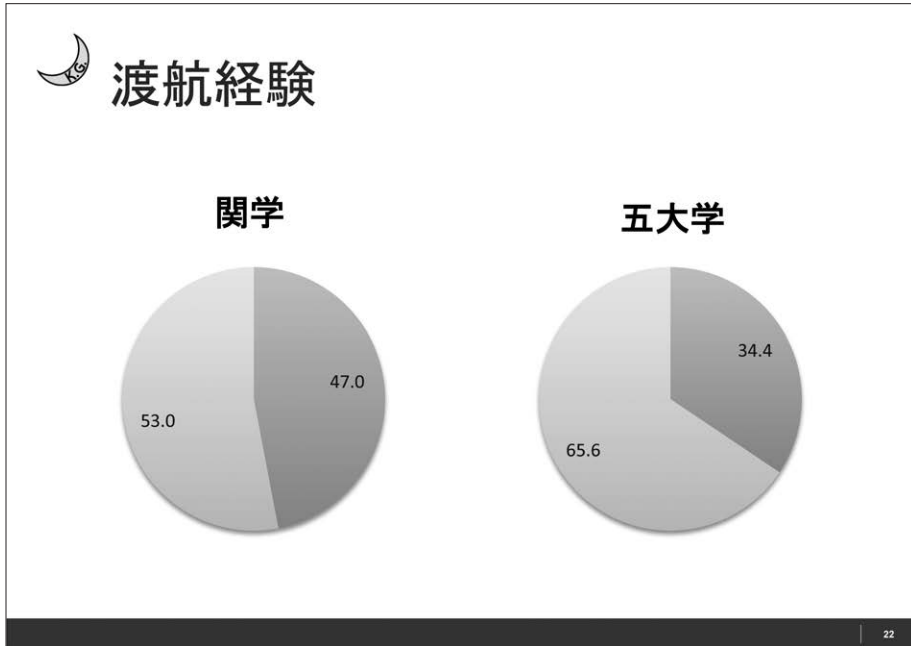
適切な運用のできる人員が配置されていることも重要です。このときに問題になるのは、簡単にIRerを採用して進めると書いている大学もありますが、実際はほとんどいません。募集をかければすぐわかります。恐らく同じ人しか募集してきません。人材は壊滅的に不足しています。私は以前、同志社大学の山田礼子教授とともに、IRコンソーシアムの立ち上げに携わりました。そこで人材育成を掲げて、多種多様な形でワークショップやシンポジウムを開き、勉強会を開き、新しい人材を育てようと頑張ってきましたけれども、なかなかその部分まで進んではいません。

まずは、この部分を前提条件とした上でIRを行っていきたい、効果的な方法で数値に基づいて大学改善を行っていきたいということではないでしょうか。

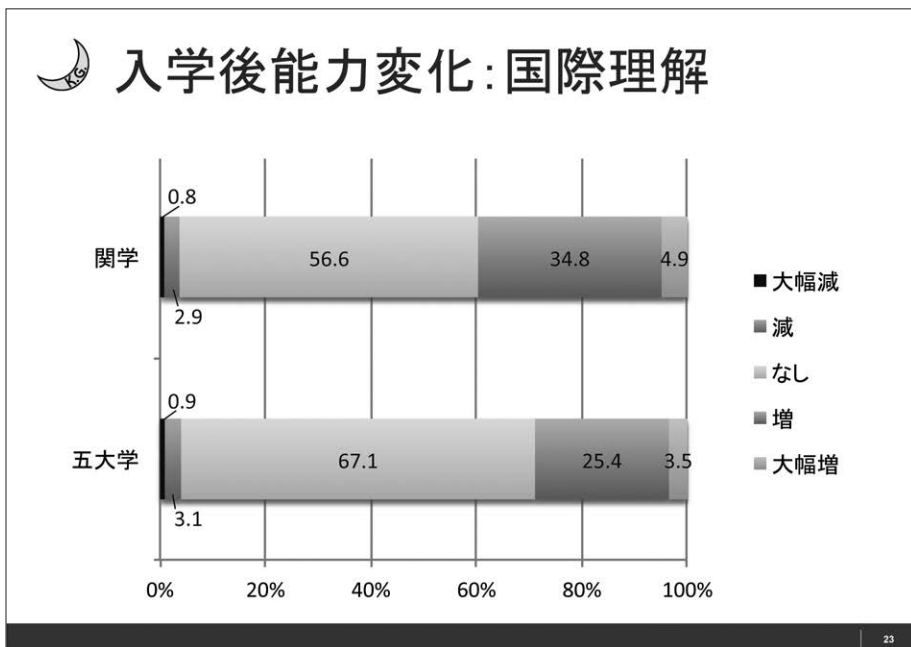
9. 具体的なIRの事例

例えば本学で調査を行ったときに、国際性という課題設定の場合、SGUやGGJ等国際化の流れの中で、本学の学生がどれくらい国際的なのかということで、「これまで英語圏への渡航経験あるのか」と「入学後の能力変化：グローバルな問題の理解」の2つの調査項目を設定して調査してみました。

約47%の学生が「渡航経験がある」と回答していますが、本学はこれまでのイメージどおり、他大学と比較しても渡航経験はあるほうではと考えられます。しかし、それであれば、学生の入学時点の英語能力が高いだけで入試施策にしか反映されていないのではないかと思います、入学後の



能力の変化を調査しました。グローバルな問題の理解として、語学力ではなく国際理解に絞って聞いてみると、「大幅に増加」あるいは「増加」したと回答した学生の割合が、1割以上他大学に比べて多い結果となりました。この調査項目から、入学後もある程度の学生たちは、国際的な資質を身につけているのだと言えるのではないかと考えられます。まだこれは記述統計のレベルに過ぎませんが、入学時点の英語能力がある程度あった上で、入学後もグローバルな問題の理解が進んでいるという結果でした。



次に「学習時間」についてですが、これは金子先生がいつも取り上げておられており、本学でもどうやって取り組んでいこうかと考えているところですが、週あたりの授業外学習時間を調査した結果、「5時間以下」と回答している学生が75.8%です。この結果を、IR 連携事業を行っている7大学と比較しますと、ほとんど変わらないですが、若干、本学のほうが勉強していない学生が多いという結果となりました。

これをアメリカと比較すると如実に結果が異なることがわかります。アメリカの調査は、金子先生も取り上げていますインディアナ大学の NSSE (National Survey of Student Engagement) の調査をベースにして比較しましたが、アメリカの場合は11時間以上勉強している学生が6割近くになるということです。なお、本学では学内で IR に関して勉強会や学部ごとにデータの分析会を行っています。以下の図は、学部ごとのデータですが、学部により差があります。

最後に、なぜいつも学習時間が注目されるのか共有しておきたいと思いますが、大学設置基準で、1単位は45時間の学習時間と定められています。この中で授業に最低15時間ということは、これは自習にはおよそ30時間という組み合わせになる。学生が約15単位を履修すると考えると、単純計算で学期あたり1日8時間になります。米国や欧州でも、実は年間の学習時間は1,500から1,800時間を想定しています。そうすると各年度30週として、週6日で割っていくと、これもちょうど1日8時間から10時間になります。

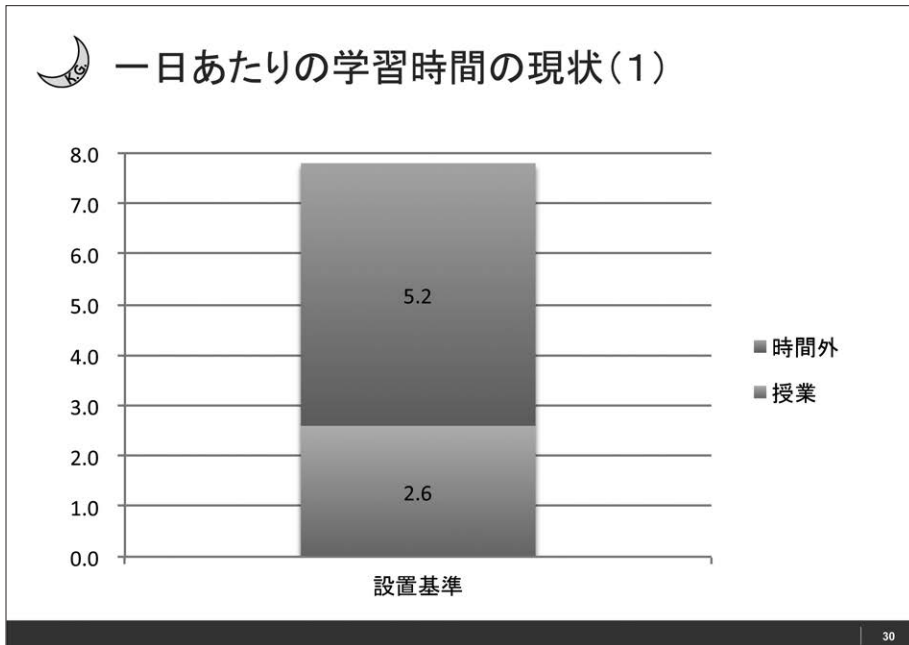


なぜ学習時間が注目されるのか

- **大学設置基準**
 - 大学卒業の要件として124単位
 - 1単位は45時間の学習時間
 - 授業に15時間、自習に30時間という組み合わせ
 - 学期あたり約15単位とすると、1日約8時間
- **米国、欧州も同様の考え方**
 - 年間の学習時間を1500~1800時間
 - 各年度30週、週6日の場合、1日8~10時間

これを踏まえて考えますと、1日あたりに割ると2.6時間、それから時間外で5.2時間勉強するのは、世界の趨勢からいっても、全くずれている発想ではありません。ところが、これを先ほどの1週間あたりの時間ですが、それを1日あたりに割ってグラフにしますと、以下のとおりになります。

下から授業、授業時間外学習になりますが、授業時間については、7大学も本学も設置基準の想定どおりになります。キャップ制度や例えば授業の開講日が週6日から5日なのか等を考えると



多少ずれますので、あくまでも目安としてください。そのときに問題になるのは、やはり授業時間外の学習量で、1時間を切る結果になっています。この結果に対してどういう施策を反映するかは、高等教育研究者や大学の教学担当者にとって悩ましいところであります。

単純なデータですが、こういったところから少しずつIRを始めていくきっかけになるのではないかと説明させていただきました。では、私の話はここまでさせていただきます。