

平成 28 年度

IR 推進総括

I R 推進本部

目 次

はじめに	1
1. IR 機能の「内部化」(PDCA サイクルに基づく「自動改善機能」の構築へ向けて) 1	
2. 年史編纂業務を通じて学園の教育の質の向上を目指す	2
3. 大学における第三者評価 (認証評価) の結果に基づいて	3
4. 総括 (「今後の IR の課題」を含めて)	5

はじめに

平成 29 年で、IR 推進活動も 3 年目を迎えた。1 年目の平成 26 年度は、種々のステークホルダーからのアンケートを中心に情報を収集し、分析して、教育の改善・改革に繋げてきた。

各学科との連携協力のもとに、公開講座の推進と、FD の支援及び職員の SD 推進の支援等を中心に行い、最後に教学監査ヒアリングを行って、各学科の新年度計画に反映させつつ、PDCA サイクルにおける改善へ向けた取り組みの内在化（各組織が自らも自己評価・検証を行いながら改善を続けていくシステムの構築）を推進・支援してきた。

2 年目の平成 27 年度は、短期大学の認証評価の年であった。大学ガバナンス改革における学長のリーダーシップの強化のための、一つの方策として、IR の強化が前年度うたわれて 2 年目の年であった。

2 年目は、本学でも IR に対する認識が、徐々に浸透していった年であった。教学監査ヒアリングを核としながら、内部評価システム及び内部監査システムとしての IR が軌道に乗ってきた年でもある。

大学ガバナンス改革の目指すものは、学生の質の保証であり、そのための教育改善・改革を、学長のリーダーシップの下でいかに推進するシステムを構築するかが中心であった。

IR は、そのシステム構築において重要な組織的取り組みであり、また、教職員の不断の改善・改革への意識付けに寄与するものでなければならなかった。この 2 年目の IR の取り組みを中心として、平成 28 年度は、高等教育評価機構による認証評価を受審することとなった。

特に平成 28 年度の IR 推進の中で目指したものは、各教員組織及び各行政組織が、教育及び業務の改善・改革の意識を共有するだけでなく、自ら自己点検・評価する組織へと転換していくことであった。

それは、当初から目指した IR の「内部化（自動改善機能）」であり、その各組織の自己点検・評価に対して IR が、内部における公平客観的な立場から第三者評価を行うというシステムである。

それに加えて、平成 28 年度に特に力を入れたのは、学園創立 80 周年を迎え、その年史編纂に当たって、学園が建学の精神・教育理想を、改めて共有し、その理念のもとに学園が心をつなげて、教育の質を高めるための取り組みとして、IR 組織及び IR の機能を活用したということである。

以下、それらの取り組みを記すことにする。

1. IR 機能の「内部化」（PDCA サイクルに基づく「自動改善機能」の構築へ向けて）

いかなる「改善」であれ、まずは、各教職員の「仕事は日々改善していかなければならない」ものであるという改善・改革への意識の構築から始めなければならない。「意識」が

先行して、そして「行動」へと転換するものであると考える。

その為に、IR組織の構築を3年前に構築したが、更に、その2年前より、各行政組織における業務改善を中心とするSD研修会を開催してきた。

IRは、そのSDに加えて教育組織における業務及び教育改善を支援するシステムであり、このIRの組織化によって、全学的教育改善・改革のシステムが構築されたと言える。

この組織的改善・改革システムが本格的に機能し始めたのがIR推進を始めて3年目であったと言える。

平成29年度（本年度）の教職員SD研修会で、その内部化の事例として、28年度から取り組んでいる改善事例の発表を予定している（保育学科と図書館の事例発表…保育学科は「保育学科における組織的授業改善の一つの取り組みについて—アクティブラーニングによる保育教職実践演習の取り組み—」と図書館は「平成29年度北区キャンパス図書館の業務改善・効率化の取り組みについて—北区キャンパス図書館におけるPDCAサイクルの事例から—」である）。

2. 年史編纂業務を通じて学園の教育の質の向上を目指す

平成28年度IR推進において、個の年度特有のIR推進を行った。平成28年度から平成29年度にかけて、本学園は、創立80周年を迎え、創立80周年記念事業の一環として、年史の発行を企画した。

この年史の編集をIR推進組織とIRの理念に基づいて、編纂作業を行ったということである。大学短大の学科長（IR推進委員）に中高等部と附属幼稚園の教育現場の責任者を新たにIR推進委員に任命し、IR活動の視点で、編纂委員会を組織化した。

通常のIRは、単年度の教育活動及び経営全般の評価・検証を対象とするのであるが、このIRの方式を、特に直近の30年間の教育及び経営活動の検証評価を中心とした年史の編纂としたことである。

前述したように、通常の年史編纂であれば、限られた委員で編纂作業を行うのであるが、教育現場の第一線で教育活動を日々展開している責任者に執筆して頂いたことに本学の今回の特色がある。

IR的視点とは、あくまで、公平客観的な視点で、教育活動を顧みる（検証・評価すること）ことで、教育上の改善点を見出し、それに基づく教育改革と経営戦略に繋げることである。

更に、全教職員が、この年史編纂に当たって、本学園の建学の精神に基づく教育理想を共有し、学園一体となった教育の展開を実践することを目指すための組織的取り組みと視点がIRであった。

3. 大学における第三者評価（認証評価）の結果に基づいて

認証評価の目的は、教育の質保証のために、各大学が自ら教育改善・改革を進めるシステムを構築することであった。そういう意味では、IR 組織及びそのシステムこそが、まさに、その任を担うものであると言える。

認証評価制度を始めた米国において、その認証評価を受けるに当たって、大学内に構築したシステムが、そもそも IR であった。

但し、我が国に認証評価制度が輸入されたとき、その受け皿となる、IR は輸入されなかった。IR が我が国の大学において重要な役割を持つものとして一般的に認識され、その実質化が模索されだしたのはここ 4～5 年である。

IR 創設の発祥である現在の米国においては、米国の大学教育の流動的な取り組みについての中で、IR 自体も状況に応じて変貌を遂げており、また、大学ごとの独自の取り組みも重なって、IR を具体的に定義付けることが米国においても難しくなっているという指摘もある。

わが国においても、IR 組織は構築したものの、その実質化が難しいというのが、多くの大学で言われている。

それには、本学でもここ 3 年間の取り組みの中で、実感したものがある。これに関しては、「IR 推進の問題点と課題」として、最後に総括としてまとめることにする。

いずれにしても、大切なことは、IR をいかに定義付け、そして組織化するかということではなく、それぞれの大学に応じた IR 若しくは IR 的な取り組みによって、いかに教育改善・改革を推進及び支援し、学生の質の向上に寄与し、社会に貢献するという大学のミッションを実現していくシステムとして機能させるかということである。

そういう意味では、IR は「組織」というよりも、「機能」であり、常に状況や環境に応じて流動的に変化・対応していくところの「システム」であると言える。

IR は IR のためにあるのではなく、大学のミッションの実現のためにあるのである。その為には、既成の概念やモデルに捉われることなく、大学独自の方策を考案していくことが重要である。

本学においては、前述したように、平成 28 年度に、大学は第三者評価を受審し、その結果が、公益財団法人・日本高等教育評価機構から公表されているので、まさに第三者の目から見た、公平客観的な視点からの IR に対する評価として、今回まとめることにする。

但し、IR は、あくまで大学教育及び大学経営における理事会の意思決定を支援しつつ、それぞれの教育及び業務の改善を支援する影のシステムであるから、IR の評価というものは、大学教育及び大学経営が全体として秩序整然として機能しつつ、教育上及び経営上の成果が上がっていなければ、IR そのものの意義を失ってしまうことになる。

それ故、手前味噌にならないように、認証評価結果の中の IR に関わる部分の一部のみを抜粋して以下順を追って掲載する。

まずは、「平成 28 年度大学機関別認証評価・評価報告書」のⅡ総評「基準 1. 使命・目

的等について」から引用する「……変化への対応もなされており、その延長に大学の使命・目的及び教育目標を反映する中長期計画が構想されている。その構想の実現のために強力な IR(Institutional Research)活動により大学運営がなされている。……」。

次に同じくⅡ総評「基準4. 自己点検・評価について」から引用する。「自己点検・評価は、各担当部署で実施した調査結果やアンケート結果に基づき客観性・透明性が担保されているが、第三者的立場での内部監査の役割を持つ『IR推進本部』がその活動を集約し、精度と能動性を高めている。『IR推進本部』は、全学的なPDCAサイクルを機能させるために重要な位置を担っており、学長のリーダーシップ推進に当たって貢献している。…」

Ⅲ基準ごとの評価においては、基準Ⅱと重なっていない部分のみ掲載する。

「2-6 教育目的の達成状況の評価とフィードバック」の項目に対する【評価結果】は、「基準項目2-6を満たしている」となっているが、その【理由】に「すべての授業を対象に行われる『学生による授業評価アンケート』の結果を集約することで、教育目標の達成状況を確認している。アンケート結果を踏まえて、次年度の授業内容の見直しを図っている。

『卒業生アンケート』や『就職先アンケート』を実施し、学習の最終的な結果を把握する努力がなされている。『教学監査ヒアリング』により各種のアンケートの集計分析を行い、各学部学科の年度ごとの教育目標の達成状況等を把握した上で各組織の新年度教育目標につなげている。…」

ちなみに、上記【理由】の中に書かれている授業評価アンケートの結果、評価平均点が4以下の科目については、「改善計画」をIR推進室に提出してもらっている。更に、その内容を踏まえて、各学科長がFDの改善計画を作成し提出しており、それらは、「教学監査ヒアリング」においても他の項目と一緒に、次年度の教育改善に向けた内容として協議を行っている。

この「教学監査ヒアリング」は、「IR推進本部」と各学科が、教務部長及び学生部長の立会いの下に行っている。この教学監査ヒアリングで、問題となり且つ各学科だけでは対応できない内容で、大学が組織として支援をしないとイケないような内容に関しては、IRで検討を行い、支援に結び付けるようにしている。

平成28年度に支援を行った一つの事例として、平成27年度の「教学監査ヒアリング」で課題となった内容で、短期大学の食物栄養学科における栄養士の必須の栄養計算の基本となる「数学的割合計算」の指導が、非常に難しいこと（毎年3割前後の学生が対象）が明らかになった。

その支援のために、「キャリア教育推進・支援センター」と学科が協力して「栄養士のための数学講座」を開講し、平成28年度から実施し、本年度で2年目を迎えた。

続けて、認証評価の結果報告に戻り、次に、「基準3. 経営・管理と財務」の「3-2 理事会の機能（使命・目的の達成に向けて戦略的意思決定ができる体制の整備とその機能性）」の【評価結果】が【基準項目3-2を満たしている】とした【理由】の中で、「理事会のもとにある法人本部内に、平成26（2014）年度から「IR推進本部」を設置し、経営部門と教学部門の意思疎通を図り、大学運営上の重要事項を協議する「学長部局会議」の戦略的意

思決定の支援を行っている。このように使命・目的達成のため、理事会を頂点とした機動的・戦略的意思決定の仕組みが確立されている。」

この評価結果については、若干補足説明が必要である。理事会は、大学を含めた学園全体の経営の意思決定を行う機関であるため、平成 28 年度より、学園全体の経営に関する戦略的意思決定を支援する機関として、理事会のもとに、「法人経営会議」が設立され、その会議の正メンバーとして、IR 推進本部長が参画し、理事会の意思決定を IR の視点から支援している。

経営と教学の分離・独立させ、経営は理事会、教学部門は教授会という明確な役割分担のもとに、学長のリーダーシップを強化して、学生の質の保証と教育力の向上強化を目指した、「学校教育法の一部改正」を核とした平成 26 年度から始まった「大学ガバナンス改革」において、本学では、その大学ガバナンス改革の精神を尊重しつつも経営改革と教学改革を結び付け、ステークホルダー及び学内外の情報を収集・分析のもとに教学改革を支援しつつ、又、教学部門の課題を経営の戦略的意思決定に結び付ける役割として、IR を機能させることに心掛けた。

いわば、経営と教学の分離のもとに、改めて、その夫々の独自性を保ちつつ経営と教学を結び付ける機能を、IR に持たせたのである。

しかし、このような IR のシステムに対して、学長や理事長のリーダーの理解と承認がなければ、絵に描いた餅になる可能性がある。恐らく、まさに、その点において、各大学の IR 推進が、試行錯誤している最大の課題ではないかと推察する。

次の総括で、その点も含めてまとめとしたい。

4. 総括（「今後の IR の課題」を含めて）

本学における 3 年間の IR 推進活動を展開してきた中で、これが、どれだけの成果を上げているかという検証は当然行わなければならない。学生の質に関しては、改めて就職先のアンケート調査が必要であるが、次年度に 2 回目の調査を行う予定である。

又、学生の満足度の向上や入学者数の推移等の結果も検証しなければならない。途中の過程としては、各学科の教育上の検証・評価を踏まえた教学監査ヒアリングが 3 年目で軌道に乗ってきたことは確かである。IR 推進による、システムの「内部化」である。

更に、行政部局においても、業務改善の意識化と、各部局が独自に自己評価・検証を行うシステム（内部化）が徐々に構築されつつあると言える。

今後は、IR の情報収集と分析に基づいて、教育及び経営に関する総合的な中長期計画の策定支援と、学園全体の教職員の人事評価制度の確立が課題である。これを平成 29 年度内に行う予定である。