

大学IRの「失敗」事例 ケース（事例）を用いたワークショップ によるIR理解を目指して

大学教育学会 2017 年度課題研究集会
「インタラクティブ・セッション」
日時：平成29年12月3日（日）9:30～10:30
場所：関西国際大学尼崎キャンパス
5階 505/506演習室

○上畠 洋佑1・○荒木 俊博2・○沖 清豪3・姉川 恭子3
(1金沢大学, 2淑徳大学, 3早稲田大学)

セッションの流れ

1. 本セッションについて（5分）
2. 「失敗」事例の発表（6分×3）
 - 事例1：A大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例2：B大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例3：C大学におけるIR「失敗」事例
3. 3つの「失敗」事例からの考察（3分）
4. グループワーク（10分）
5. 全体共有（20分）
6. セッションのまとめ（4分）

1. 本セッションについて（5分）
2. 「失敗」事例の発表（6分×3）
 - 事例1：A大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例2：B大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例3：C大学におけるIR「失敗」事例
3. 3つの「失敗」事例からの考察（3分）
4. グループワーク（10分）
5. 全体共有（20分）
6. セッションのまとめ（4分）

本セッションについて

IRに関する議論は個別大学の研究事例発表が集中しており、大学教育学会組織としての議論や、大学間を跨いだより一般化を目指した議論が十分になされていないものと考えられる。

表1 大学教育学会におけるIRに関する取り組みのまとめ（2013年度～2017年度）

年度	大会				課題研究集会		
	基調講演	シンポジウム	自由研究発表	ラウンドテーブル	基調講演	シンポジウム	ポスター発表
2013	0	0	2	0	0	0	
2014	0	0	10	1	0	0	
2015	0	0	16	0	0	0	1
2016	0	1	5	0	0	0	2
2017	0	0	21	0			

■ 先行研究

(1) IRに関するシンポジウム等の現状（荒木・上畠, 2017）

2011年から2016年にかけてのIRに関するイベント開催数は2014年から増加傾向にあること、またIRに関するイベントは「講演型」が多く、次いで講演内容を基に情報交換を行う「講演＋ワークショップ型」が多い。

この現状から、**「IR導入の成功事例発表や研究成果を一方向的に発信しているものが多いのではないか、また参加者が現場で直面している課題や問題の解決が図られているかという疑問**（荒木・上畠、2017:3）」を抱き、2つのグループワーク手法を用いて、IR実践者とワークショップ参加者が対話をしながら、IRへの理解やスキルアップをはかることができるイベントを開催し、一定の成果をおさめたその実践を研究としてまとめている。

■ 先行研究

(2) 失敗事例を用いた大学教育学会における取組

2014年度大学教育学会第36回大会ラウンドテーブル5「失敗学から学ぶ大学教育改革－中部圏の地域・産業界との連携を通じた教育改革力の強化－」が、失敗事例を用いた本学会における先行的な取組として挙げることができる。

このラウンドテーブルでは、畑村（2000）の失敗学を援用した「アクティブラーニングの失敗分析」と「インターンシップの失敗分析」について、それぞれの分析過程を振り返り、教育改革力を培ううえでの失敗学活用の可能性について議論を行っている。

中川（2014）は「大学の教育力は、さまざまな失敗から目をそらさずにその原因を分析し、克服する過程で培われるものといえよう。すなわち、**失敗から学ぶ力こそ、教育改革に求められる資質である**」と論じ、ラウンドテーブルのまとめとして、**失敗学の方法論の導入は、大学教育改革においても有効なアプローチとなる**ことを明らかにした。

中川（2014:33）は、「成功事例以上に、**失敗事例の共有に教育改革担当者が共感できる側面があるという論点をさらに展開させていくことによって、今後の大学教育改革の議論に新しい視点を確立させていくことができるものと思われる**」と述べている。

本セッションについて

本セッションでは、先行研究を踏まえ、IR担当者（本研究に関する3名）が実際に体験した「失敗」について、失敗学のアプローチを用いた「ケーススタディリサーチ（事例研究）」を行い、その結果を発表する。

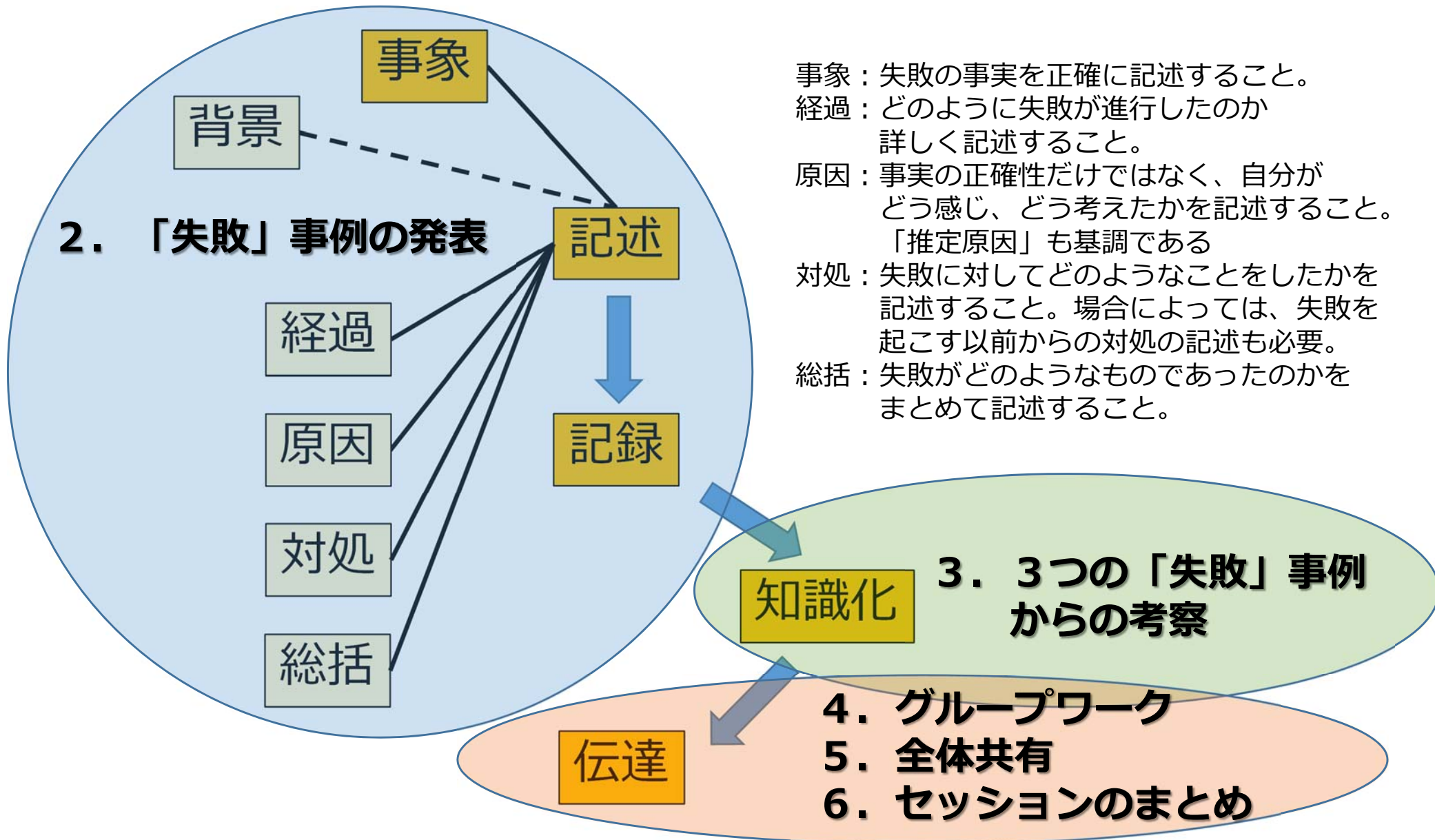
さらに、この結果を踏まえて**参加者間でグループワークを行った後に、グループワークでの意見交換を全体共有する。**

なお、本セッションのインタラクティブ性を踏まえて、発表するIR「失敗」事例について、**参加者の多様な解釈が存在することを想定し敢えて「失敗」と括弧書き**にしている。

畑村（2014：76）

一つの失敗から教訓を学び、それを未来の失敗防止に活かすためには、**「事象」「経過」「原因（推定原因）」「対処」「総括」（時として「背景」も）**を順に記述していく必要がある。

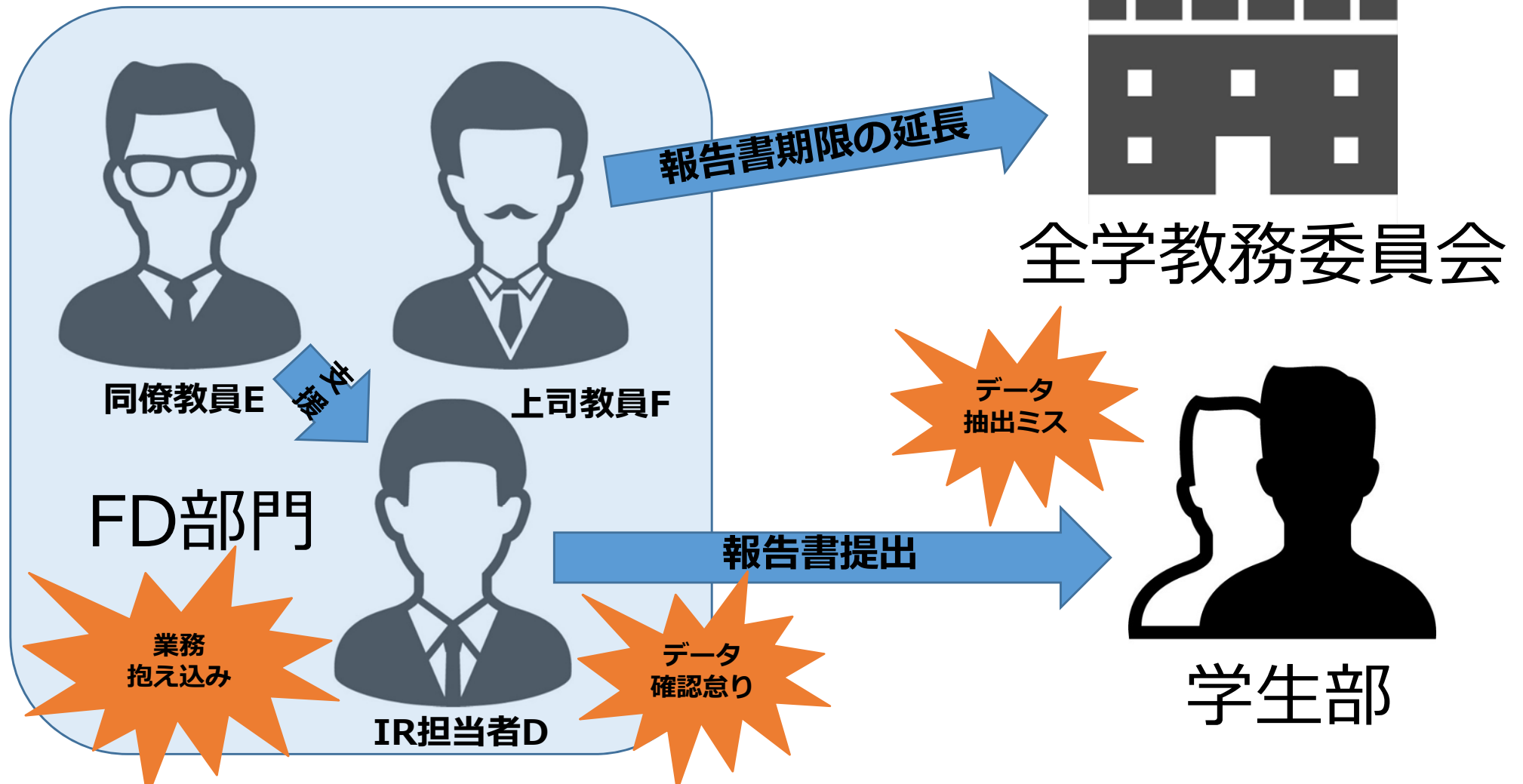
その順番は、人間が物事を理解するときはどういう順番で頭に入れていくかという思考パターンから生まれたものだ。



1. 本セッションについて（5分）
2. 「失敗」事例の発表（6分×3）
 - 事例1：A大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例2：B大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例3：C大学におけるIR「失敗」事例
3. 3つの「失敗」事例からの考察（3分）
4. グループワーク（10分）
5. 全体共有（20分）
6. セッションのまとめ（4分）

事例 1 : A大学におけるIR「失敗」事例

■ A大学「失敗」事例 人物相関図



1. 事象

A大学は学生数約1万名の総合大学である。2013年から毎年度、全学生（学士課程学生及び院生）を対象にした「学習成果の自己評価アンケート」を実施している。回答率は高くないものの、アンケート設問は多岐に渡り、報告書作成に当たっては膨大な作業が必要であった。この報告書の2016年度分をFD部門に所属するIR担当者D（教員）が作成し、学生部の事務担当者に提出した。当該事務担当者は、報告書の数値に違和感を抱き資料を精査したところ、報告書作成にあたって学生部が提供した回答データに抜け落ちがあったことが明らかとなった。結果、2週間以上かけて作成した報告書を全て捨てて、再度報告書を作成することとなった。

2. 経過

当該報告書をまとめたIR担当者Dは、学生調査業務の一環として当該報告書作成が当てはまるだろうという本人を含めた所属するFD部門内の全教員の同意の元、報告書作成業務を2015年度分から担うこととなった。2015年度の報告書作成は問題がなかったが、2016年度は本来の業務（文科省補助金事業）が多忙を極め、当該報告書作成作業は後回しになってしまっていた。提出期限が残り2週間と差し迫った状況になった段階で、急遽学生アルバイトを2名雇用したり、D本人が徹夜で作業をしたり、休日を報告書作成に充てたりして、提出期限までに完成させることができた。なお、この報告書作業に関する業務は所属部署の他教員に共有することなく、一人で作業をしていた。

3. 原因

当該「失敗」は、報告書作成に用いた元データ抽出時のミスと、IR担当者Dひとりでの業務の抱え込みが原因であった。特に「失敗」の大きな要因である学生部担当者による元データ抽出から、報告書を作成するIR担当者Dへのデータの受け渡しでは、昨年度と同様の手続きを取ったという安心もあり、元データ確認を行わなかった。また、業務の抱え込みについては、Dは普段、情報共有を積極的に行っていくことをしていたが、繁忙により所属するFD組織内での情報共有を怠っていた。さらに、2015年度の報告書作成では、余裕をもって完成させたという慢心があり、それが今回の失敗に繋がったものと考えられる。

4. 対処

IR担当者Dが所属するFD部門の同僚教員Eと、上司である教員Fに、今回の「失敗」の全容について報告を行い、至急対応策を検討した。その結果、報告書の期限の延長を依頼する旨を教員Fが全学教務委員会に報告し許可される。延長された期限までの作成には、教員EとIR担当者Dの2名体制で行うこととし、その結果延長された期限に間に合った。なお、教員Eはプログラミングを得意としていたため、報告書作成作業を、ExcelやWord等の手作業から、プログラミングによる短時間かつ正確に報告書を作成できるように改善することができた。また、データを提供する学生部と「失敗」を共有した後、振り返りをし、抽出データの確認作業も報告書作成プロセスに含むこととした。

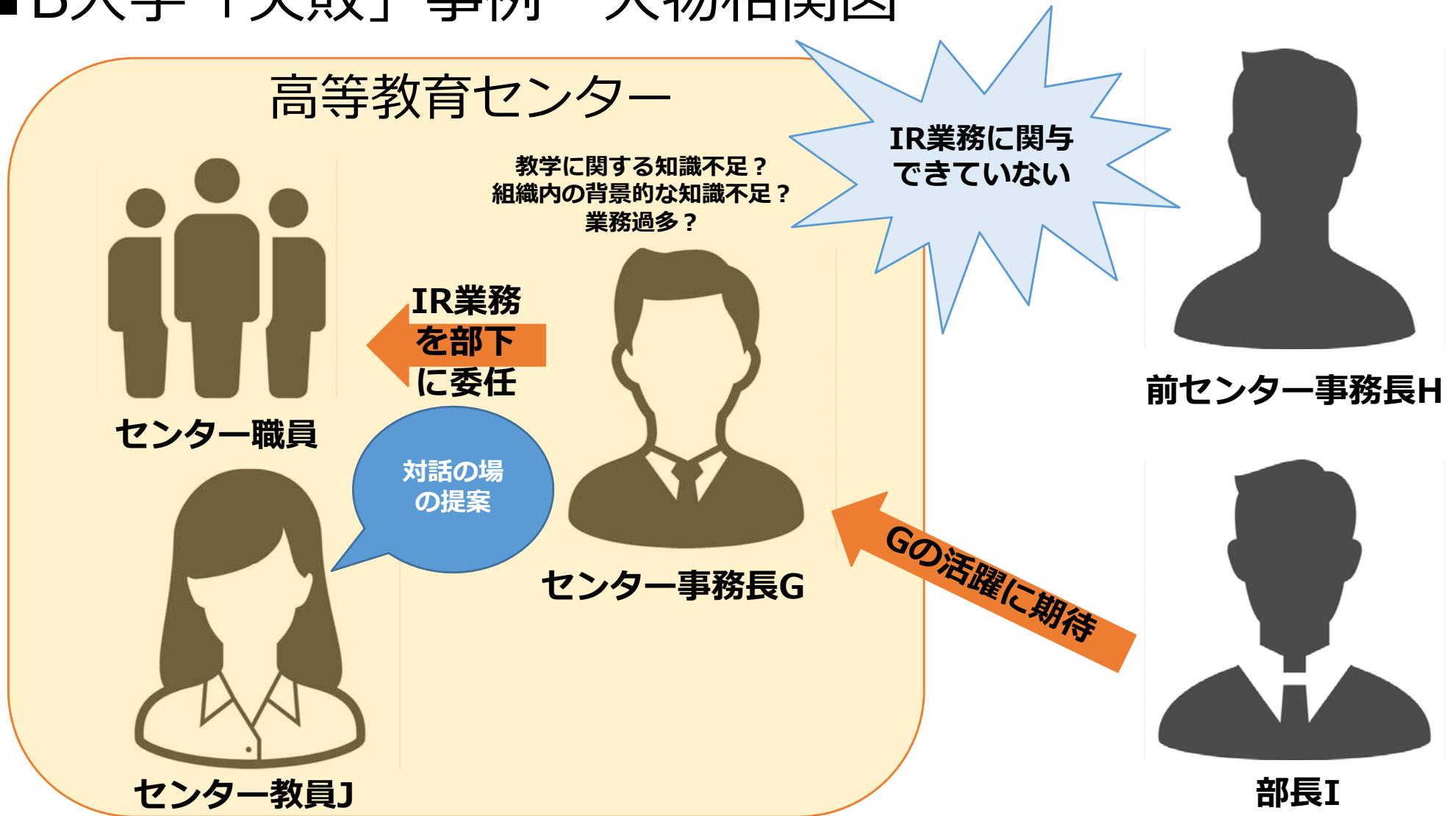
5. 総括

本事例の「失敗」は、報告書作成に用いた元データ抽出時のミスと、IR担当者D 1名での業務の抱え込みが主な原因であったが、IR担当者Dが教員という立場であったという背景にも注視する必要がある。基本、教育研究活動の遂行と責任を一人で担う教員に係るIR業務では、複数人のチェックを行うことは少ない。人的要因で必ず起こりうるミスを防ぐためには、組織での対応やチーム等複数名であたることが望ましい。

A大学が今回の「失敗」事例を「知識化」し、共有することによって、今後起こりうる「失敗」を予防する方法について学習することができたことは、大きな成果である。

事例 2 : B大学におけるIR「失敗」事例

■ B大学「失敗」事例 人物相関図



1. 事象

B大学は学生数3万人を越す大規模私立総合大学である。本「失敗」事例の主人公は、B大学高等教育センターに2017年9月に異動してきたばかりの事務職員のセンター事務長Gである。Gは30歳後半に民間企業から、B大学に中途採用された。中途採用後は、人事部、地方オフィス（非学務系部署）を経験し、現在のポジションに至っている。

本「失敗」事例は、IRに関する業務内で具体的なトラブルが発生したわけではなく、事務長であるGがIR業務に関与できていないという事例である。

2. 経過

B大学高等教育センターは数年前に開設された。開設当初からセンター事務長を担ってきたHが他部署へ異動となり、その後を引き継いだのがGである。高等教育センターが果たす役割は、アクティブラーニングやオンライン学習等の教育方法の開発推進や、IR、学生の学習支援など多岐に渡る。

現センター事務長Gは、センターのIR業務の運用を基本的に部下に委ね、具体的な業務に関与していない状態である。かたや、Gの上司であるI部長は、Gの活躍に期待している。

3. 原因

本「失敗」事例の原因は3つあるものと推察される。

一つ目はセンターの運営に関する教学に関する知識や組織内の背景的な知識をGが未だ十分に備えていない点である。二つ目は、実務面においては、他の一般職員によってカバーされている点である。三つ目は、所属センターの業務ですら多岐に渡り、業務量も多いことに加え、大学内の組織横断的なプロジェクト業務も複数走り、業務過多となっている点である。

これにより、センターの担当業務のうち、特にIRに十分に関与できない可能性を生み出しているのではないかと考えられる。

4. 対処

センター教員Jは、Gが異動間もないことを理由に、センターに関する運営について整理することを目的としてJとG、その他の担当職員を交えて業務の中長期計画を整理したり、自由に意見交換する場を設けた。

これにより、GがIR業務においてセンター事務長として上司、部下、センター教員から期待されているセンターの管理職としての役割を、対話により明らかにすることができたのではないかと考えている。

5. 総括

当該「失敗」を本研究においてケーススタディとして整理する中で、管理職の業務や役割が文書等で明らかにされていない中で、上司や部下、センター教員は、異動による環境変化を通して、管理職としてあるべき姿を期待していることに気づくことができた。

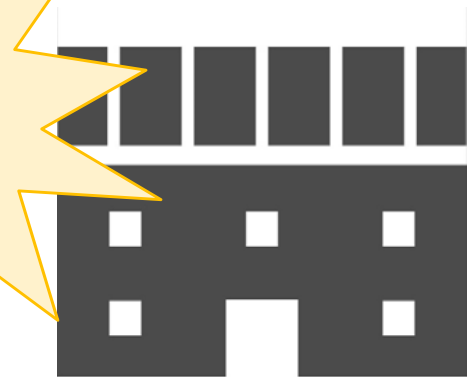
また、一般課員のハイパフォーマーとしての活躍がポジティブに働く面も多く認められながらも、管理職であるGのIR業務におけるセンター運営の関与度にネガティブに作用することも明らかとなった。組織としてIRを運営する際には、その管理職のあるべき姿だけに目を向けずに、その構成員が相互に影響を与えうる点を注視する必要があるものと考えられる。

■ C大学「失敗」事例 人物相関図



報告に対しての
質問・意見がでない

報告書の受入・活用
がなされない



各学内会議

会議の出席者の半数以上は
統計学には馴染みがない

今までに経験してきていない
分野に関するデータ分析は、
データの定義や背景が
反映されておらず、活用されにくい

1. 事象

複数キャンパスを持つC大学は学生数約5千人の中規模私立大学である。教学に関するIRは企画系部署や高等教育部門が担っていたが、私立大学等改革総合支援事業への対応や大学のデータ分析をする部署を統一するため、IR室を設置した。

IR室は、今までデータ分析を担当したことがない兼任の室長K（事務職員）と専任の職員Lを配置し、Lは今まで大学が行ってきた調査の収集や分析を一手に引き受ける事になった。当初は、報告書を作成するので精一杯だったが、本人の努力もあり、その成果を報告書に反映させたが、次第に報告発表の場では報告に対しての質問や意見も出なくなり、報告書は受け入れや活用がされなかった。

2. 経過

IR室は規程と業務分掌はあるが、その役割や業務には大雑把にしか書いておらず、アドホックな仕事が必要な業務である。これは、当初のIR室発足当時に異動するK及びLが、（例えば法人本部に学内データを取りまとめ報告するといった）定期的なデータ収集報告といった仕事を担当する事に難色を示した為である。またBは統計ソフトを活用したレポートや独自に分析した報告書を大学の事項を協議する大学会議に随時提出している。

しかし、会議の出席者の半数以上は統計学には馴染みがない人であった事や、今までに経験してきていない分野に関するデータ分析は、データの定義や背景が反映されておらず、活用されにくいものとなっている。

3. 原因

「失敗」の原因は2つ考えられる。1つ目は、規程は策定したが大学としてIR室にどのような業務をまかせるかを大きな枠のみとし、曖昧なままにしてきた事である。（なお、業務分掌はあるがそれも曖昧なままである）また、人事からその組織の機能の限界を決めるという事がされているとも言える。

2つ目は、IRを担う当人が情報分析をレポートを専門知識を用いて書くことに傾注するとともに、①相手先がどのように理解するか視点の欠如、②データの背景や関連知識がないまま分析業務を行った、③適切とは言えない集計分析手法であることである。

4. 対処

大学としてのデータマネジメント、特に（データ管理やデータの管理目的と基本ルールを定めたデータポリシーを含む）データガバナンスを明確にするよう大学や学校法人の規程を鑑みながら策定している。また、当人たちにデータ収集や分析だけではなく、学内外とコミュニケーションを通して、データの背景や各種領域の知識を身につけてもらう為、大学が抱える各種プロジェクトへの参画を積極的にさせている。

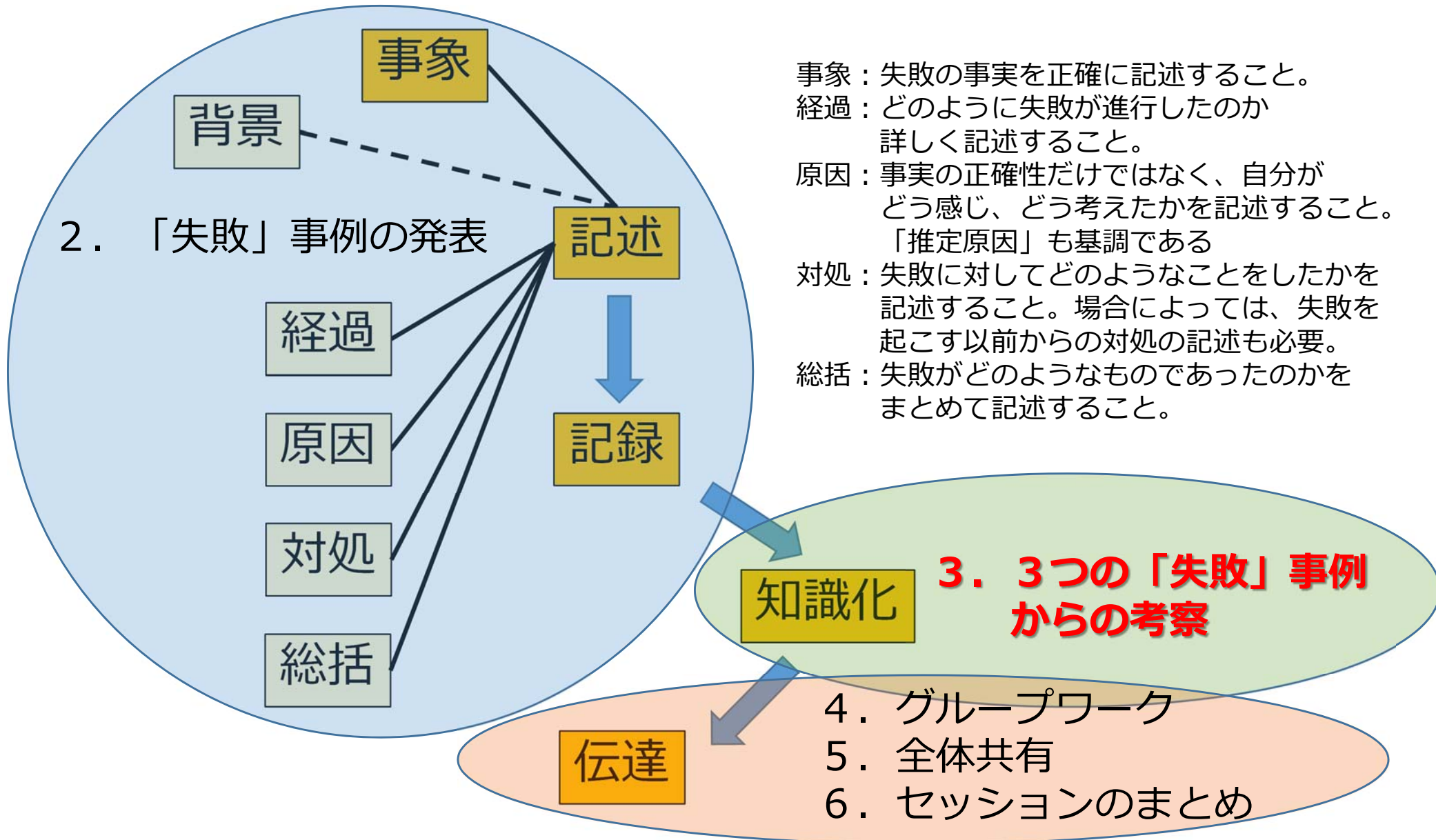
また現在、本学の高等教育部門や一部の教育組織の大幅な見直しが検討されている為、合わせてIR室の業務分掌を大学のデータに関する窓口となるよう見直しをしている。

5. 総括

IRは単に規程を作るだけではなく、業務分掌を精査し策定する事が必要である。あらかじめ、人事異動対象者である事務職員のIR担当者の業務の意向を聞く事は、あまり良い判断ではなかった。言い換えるとIR部署の組織化が人事異動に引っ張られる形であったと言える。

また人事異動で担当者が変わる可能性があり、データ収集や分析・報告に長けている人であるとは限らない、もしくは一つのみの特化している人だとIRの業務に支障がでる事が考えられる。その為には、IR部署が扱うデータの定義や背景などを整理しデータカタログにするとともに、大学がデータマネジメントやデータガバナンスを明確にしておく必要があるだろう。

1. 本セッションについて（5分）
2. 「失敗」事例の発表（6分×3）
 - 事例1：A大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例2：B大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例3：C大学におけるIR「失敗」事例
3. 3つの「失敗」事例からの考察（3分）
4. グループワーク（10分）
5. 全体共有（20分）
6. セッションのまとめ（4分）



3つの「失敗」事例からの考察

表2 IR「失敗」当事者のポジション

	教育職員	事務職員
管理者 (マネージャー)		事例2：B大学
担当者 (プレイヤー)	事例1：A大学	事例3：C大学

本セッションにおける3つの「失敗」事例について本研究者間でディスカッションした結果、表2の通り「失敗」当事者の「職種×職位」によって4つに整理することができるものと考えられた。

3つの「失敗」事例からの考察

表2 IR「失敗」当事者のポジション

	教育職員	事務職員
管理者 (マネージャー)		事例2：B大学
担当者 (プレイヤー)	事例1：A大学	事例3：C大学

事務職員が担うIRは、組織化されたIR部署で行われている。そのため、IR担当部署は人事異動の対象となっており、起こりうる「失敗」も「組織」や「人事異動」を要因に発生する。
(事務職員が担う人事ローテーションの一つとしてのIR業務)

3つの「失敗」事例からの考察

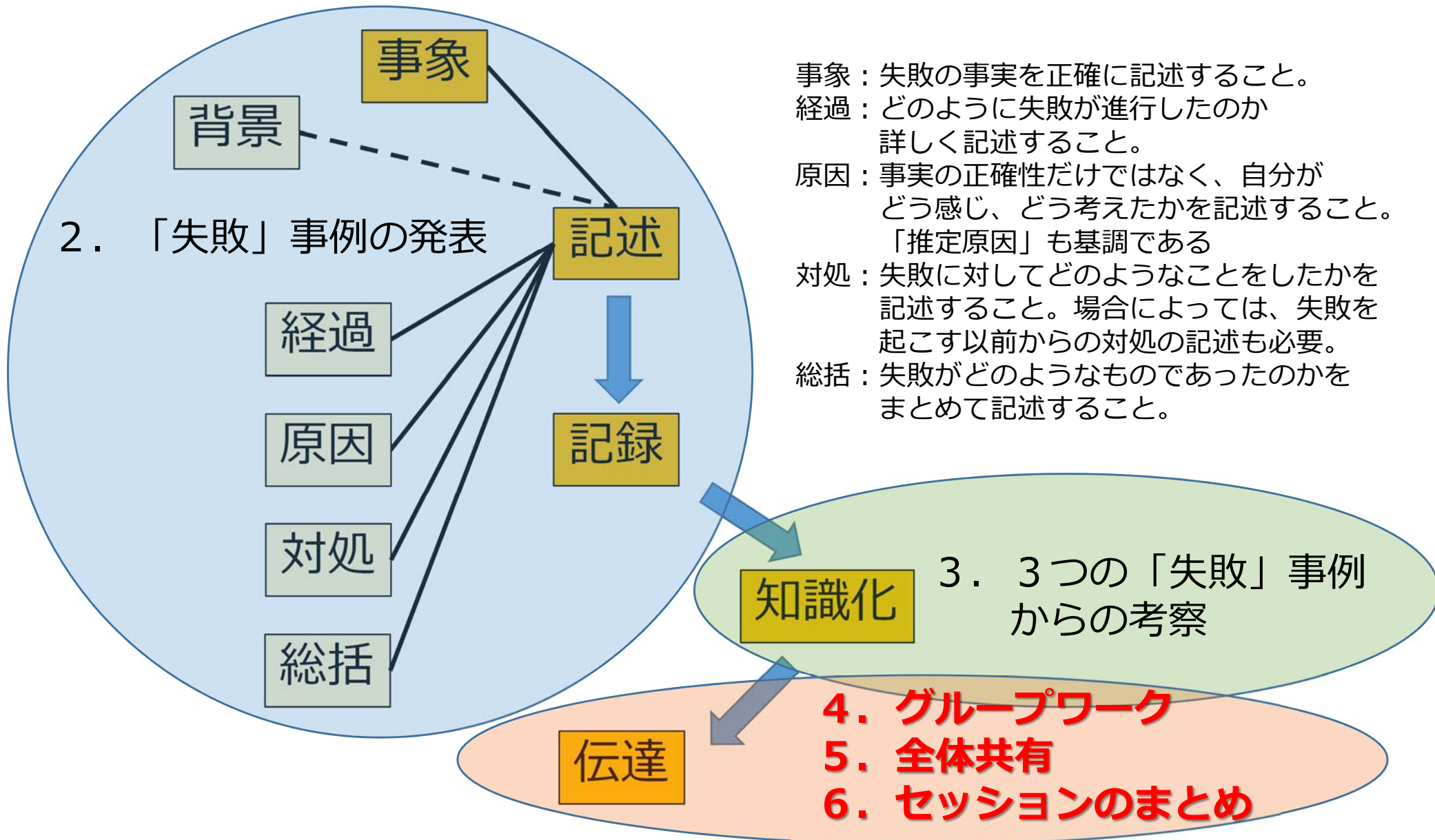
表2 IR「失敗」当事者のポジション

	教育職員	事務職員
管理者 (マネージャー)		事例2：B大学
担当者 (プレイヤー)	事例1：A大学	事例3：C大学

教育職員（教員）が担うIRは、個人又は緩やかに組織化（委員会での兼務形式等）された状態で担うことが多い。そのため「失敗」は「個人」「連携」「責任の所在」を要因に発生する。
(教員が担う個人の職務意識やスキルに依拠したIR業務)

本研究の限界：「管理者×教育職員」の事例が検討されていない

1. 本セッションについて（5分）
2. 「失敗」事例の発表（6分×3）
 - 事例1：A大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例2：B大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例3：C大学におけるIR「失敗」事例
3. 3つの「失敗」事例からの考察（3分）
4. グループワーク（10分）
5. 全体共有（20分）
6. セッションのまとめ（4分）



グループワーク

はじめにワーク①・②・③を個人で行って下さい（3分）

ワーク①

あなたは現在、学内でIR業務に関わっていますか？

（はい・いいえ・その他〔 〕）

あなたは普段どのような業務に携わっていますか。該当するもの全てに丸をつけてください。

（総務・人事 財務・経理 経営企画 教務・学生支援 入試・広報 情報・システム
施設・管財 国際交流 研究支援 図書館 病院 その他〔 〕）

あなたについて当てはまるものに丸をつけてください。

A) 1. 教員（教授 准教授 講師 助教 その他 / 任期 有・無）

2. 職員

B) 1. 所属部署名（ ） 2. 役職 *該当する場合のみ（ ex. 企画課長、学生主任）

C) IR業務担当年数（約 ）年

あなたが所属する組織について当てはまるものに丸をつけてください。

1. 国立大学 2. 公立大学 3. 私立大学 学生総数（約 ）名

4. その他（ ）

差し支えなければ組織名をご記入ください。（ ）

グループワーク

はじめにワーク①・②・③を個人で行って下さい（3分）

ワーク② あなたは、下表のどちらに該当しますか。一つ選択してください。

	教育職員	事務職員
管理者 (マネージャー)		
担当者 (プレイヤー)		

ワーク③ ご自身が経験もしくは見聞きしたIR「失敗」事例を以下に記載して下さい。
()

グループワーク

次にワーク③をペアで共有してください。
さらに、共有した「失敗」事例をワーク④で整理してください。
整理した後、各「失敗」をどのようにすれば防止できたのかを
ペアで話し合ってください（6分）

ワーク④ 共有した「失敗」事例の当事者が下表のどれに該当するか記載してください。

	教育職員	事務職員
管理者 (マネージャー)		
担当者 (プレイヤー)		

全体共有のための発表をペアで準備して下さい（1分）

1. 本セッションについて（5分）
2. 「失敗」事例の発表（6分×3）
 - 事例1：A大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例2：B大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例3：C大学におけるIR「失敗」事例
3. 3つの「失敗」事例からの考察（3分）
4. グループワーク（10分）
5. 全体共有（20分）
6. セッションのまとめ（4分）

ペアでのディスカッション結果を 全体共有（20分）

事前参加予定者34名であり、40名を想定。
（参加者数40名の場合 20ペア）

1ペアあたり1分以内で
ペアワークの結果を報告してください。

（当日参加者数の増減により変更の可能性ががあります。）

1. 本セッションについて（5分）
2. 「失敗」事例の発表（6分×3）
 - 事例1：A大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例2：B大学におけるIR「失敗」事例
 - 事例3：C大学におけるIR「失敗」事例
3. 3つの「失敗」事例からの考察（3分）
4. グループワーク（10分）
5. 全体共有（20分）
6. セッションのまとめ（4分）

- (1) 荒木俊博・上畠洋佑 (2017) 「職員IR (SIR) フォーラム実践報告」『大学評価とIR』第8号、pp.3-14
- (2) 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 (2010) 「大学事務組織の現状と将来－全国大学事務職員調査－報告書」
- (3) 畑村洋太郎 (2000) 『失敗学のすすめ』講談社
- (4) 畑村洋太郎 (2014) 『図解 使える失敗学』中経出版
- (5) 中川正 (2014) 「失敗学から学ぶ大学教育改革－中部圏の地域・産業界との連携を通じた教育改革力の強化－」『大学教育学会誌』36 (2)、pp.30-33

本セッションへの
ご参加ありがとうございました。