

## FD・IR・自己点検委員会における IR組織とFD組織統合の取り組み

白鳥成彦（嘉悦大学）

### 1. 本発表の目的

本発表ではIR組織とFD組織を統合したFD・IR・自己点検委員会を組織した事例を紹介するとともに、通常分かれていたほうがよいIR組織とFD組織をなぜ統合し、運用していくことになったのかを理由と今後の課題とともに紹介していく。

IR組織として大学内にあるデータを利用し、有用な知識・ファクトとしてまとめていくことは大学にとって重要である。本学でも2014年からIR推進室を作り、データの利活用を推進してきた。しかし、まとめたデータを振り返り、自分の組織に活かしていく機会は、教職員の自助努力、もしくは他委員会に任せられている部分が多かった。一方でFD組織は授業の質の向上等を目的として大学には設置されている。平成17年の中央教育審議会答申、平成19年4月からの大学院設置基準における義務化以降、FD組織は大学に必須のものとして存在している。FD組織での作業はシラバスの見直しや新人教員の研修、授業アンケートの実施等、様々であるが、問題としてあがるのが学内にある他組織との連携の難しさである。本学においてもFD組織は設置されているが、FD研修で行った結果をIR組織がエビデンスをもとにチェックしたりする等の組織間の連携は行われてこなかった。

IR組織、FD組織、この両組織は連携し、相互に補完する役割をなすべきものである。小規模な本学においても、データを取得しまとめていく組織と授業改善を促進していくFD組織の連携がうまくいかずに、FD活動の後の評価を行い、継続的なFDとしていく機会はIRでは形式だで行われずに各教員に任せられていた。このようなFD組織とIR組織の分離問題を解決するために、2017年からFD組織とIR組織をまとめ、FD・IR・自己点検委員会を組織し、IRデータを用いたFD実践・教学施策の質的な向上の取り組みを1つの組織が行っている。2017年度は特に中退防止と就職率の向上を目指して、FD・IRワークショップを定期的に行い、教職員に自分の取り組みをチェックする時間を持たせる機会を明示的に作っている。本発表では嘉悦大学における以上の取り組みを紹介するとともに、今後の課題を整理し、FD組織とIR組織の接点を探っていく。

### 2. 小規模私立大学におけるIRとFD：嘉悦大学の取り組み

嘉悦大学は東京都小平市にある私立文系大学であり、経営経済学部とビジネス創造学部の2学部で構成されている。学生数は1070名（2016年5月1日現在）であり、一般的に言うところの小規模私立大学である。

嘉悦大学におけるIR組織の立ち上げは2014年からであり、2017年で4年目にあたる。2014年にIR組織として、教員と職員1名ずつ、2名でIR推進室を立ち上げた。当初は組織自体の目標自体が曖昧であったため、目標を事業計画と共に定めること、また大学内にちらばる様々なデータを統合していくといった作業からはじめた。IR組織は大学事務局

下の組織であり、2015 年からは教学内容の評価と分析、並びに退学者の要因分析を行い、本分析を活かし教育カリキュラム作成への提言を行動計画としてきた。

IR 推進室において教学データである出席率や学修状況調査の結果等の分析を行っている中で、それぞれの授業コンテンツの方向性つまり授業時間内の実施の方向性はあっているが、授業外の取り組みが不足していることが分かってきた。授業外の取り組み不足により学生の学習時間の確保が行われていないことを指摘し、課題等の授業外の取り組みまでを含めたカリキュラムデザインとシラバスの設計を提言した。しかし、IR 推進室が行えたのはそこまでで、カリキュラムを設計する組織や FD 組織との連携までは取り組むことができなかった。

2016 年までの 3 年間の IR 推進室での実践の中で課題が 3 つあがってきた。

1 つ目の課題は IR 組織が情報を収集し、分析する中で教学の支援といったことを低減するまでは行ったが、その部分は FD 委員会や教務委員会という別の組織との連携が必要になり、この連携部分をやるのが難しいことである。

2 つ目の課題は、IR 組織に所属する複数の教職員が兼任という形のために IR 業務の絶対時間数が確保できないことである。これは IR 組織だけではなく FD 組織にも言え、専任の IRer や FDer をおく余裕が無いといったものである。

3 つ目の課題は、IR 業務における全体の方向性との連動の難しさである。IR 業務は目的によって様々だが、3 ポリシーや全体カリキュラムへの提言を行い、そこと連携していかなくてはならない。しかし、ディプロマポリシーやカリキュラムポリシーを再設定している段階では、ポリシー自体に達成指標が無く、その連動が難しいといったものである。以上の 3 つの課題をまとめると下記になる。

- ・ IR 組織と他組織との連携という課題
- ・ IR 分析が兼任という形になってしまうというリソース不足という課題
- ・ IR データを活用した 3 ポリシー、シラバス設計という全体カリキュラムへの提言をどうするのかといった課題

### 3. FD と IR の連携に関する調査

本章では IR 組織と FD 組織の連携に関する 2 つのアプローチをレビューする。1 つめは IR 組織からのアプローチで、IR を教学施策に活かしていくもので教学 IR である。2 つめは FD 組織からのアプローチでエビデンスデータをもとにして FD をすすめていくものである。

IR からのアプローチ：教学 IR

IR には〇〇IR といった概念を持ち込むことが日本では多く、財務・会計 IR、研究 IR、教学 IR と複数の形式が存在する。教学 IR とは IR の中で教学施策に関係することを言うが、教学 IR の活動の中でも他組織との連携や人事等、課題が多く存在している。

教学 IR とは松田によれば IR の諸機能のうち「教育改善に関する機能を担うもの」と定義され、教学 IR の指標を提示している。松田は教学 IR の関係者が利用する指標を打ち出すとともに、その指標を策定・運用していく際には様々な組織を越え、連携することが必

要であり、その難しさを述べている。(松田, 2016) このような他組織との連携の難しさに対して島根大学における教学 IR の取り組みは他組織と連携しながら行われている。特に PDCA でいう Check を主に受け持ちがちな IR 組織において、島根大学では改善提案を FD 組織と IR 組織が連動して行われている。(雨森, 2012) 他にも愛媛大学では大学内に存在するデータを共有し、FD 組織と連携しながら教学 IR プロジェクトを行っている(加地, 2017)。このように IR 組織の1つの課題は他組織との連携であり、この課題を乗り越えていくことで大学教育の改善がなされていくことが分かる。

他組織との連携以外にも IR 組織の課題は多く存在する。森はアメリカ、タイ等他の国の IR を比較しながら日本の大学における IR の課題の1つとして人事の課題を述べている。専任として IR のスタッフを置くことが難しい現状をあげながら、IR 人材育成の難しさを述べている(森, 2016)

以上のように教学 IR と FD 組織との取り組みは日本で進められているが、FD 組織との連携や人事の課題等があげられている。

#### FD からのアプローチ：エビデンスに基づく FD

大学の教員における能力開発を行い、教学の質的な向上を目指しているものが FD 組織である。FD とはファカルティ・ディベロップメントの略であり、イギリス、ドイツ、アメリカ等を参考にしながら日本において FD は展開していった(佐藤, 2016)。佐藤は日本においてよくある FD の内容として講演会・シンポジウムの割合が多いことをあげ、諸外国で行われている教育方法改善のためのワークショップまたは授業検討会の割合が少ないことの指摘をしている。また、全学的な FD を展開する上ではある程度の期間が必要で、それぞれの大学毎の課題や特徴を活かして行うべきことを述べている。島根大学においては FD 実践を中心としてきた FD センターが教学 IR と学生調査の部分等で連動し、内部質保証システムを構築している。山田は FD のレベルには様々な段階が存在し、そのレベルごとに IR との関係性を論じている。FD のレベルとしては全学を対象にしたマクロレベル、学部や学科を対象にしたミドルレベル、個々の授業を対象にしたマイクロレベルと存在している。それぞれ質保証や授業内容の改善等の目的をもって行われている。それぞれのレベルで学生調査のデータを用いて、どのように分析し、どのようにフィードバックするのかを明示している(山田, 2010)。

このように FD 組織内にも課題があげられ、他組織との連携の有用性と難しさが指摘されている。この課題を踏まえて、新しい FD の形としてあげられるのがエビデンスに基づく FD である。佐藤は大学における FD がエビデンスレベルの低い記述研究や専門家の意見等に影響されるものであったことを指摘しながら、今後の教学施策においてエビデンスレベルを高くしていく必要性を述べている(佐藤, 2016)。

#### 小規模私立大学における連携の難しさ

以上のように FD 組織、IR 組織ともに全体の大きな目標のもとに連携し、FD 組織で実践したことを IR 組織としてデータを用いて検証し、さらにフィードバックへといった流れをとることが良いことが分かる。各大学において IR 組織と FD 組織の連携はどちらからも行われており、複数の組織が連携しながら行うことが全体的な教学の質向上のために

は必要なことは理解できる。

しかしながら、小規模な大学においては連携の重要性は理解しながらも、他組織との連携が難しい現状があげられる。その理由は人的なリソース、資金等が非常に限られており、複数の組織に同時にリソースをかけることが難しいためである。さらにそれぞれの組織を担当する教職員の多くが授業を担当しながら、また他の組織と兼任しながら行っていることが多い。ある程度専任の教職員が割ける場合なら、IR 組織と FD 組織、他教学組織のそれぞれが連動して行うことも可能だが、小規模私立大学においてはリソースの不足という問題からしっかりとした複数組織の連動は難しい。

#### 4. FD 組織と IR 組織の融合：FD・IR・自己点検委員会

##### FD・IR・自己点検委員会の発足

前章の最後で述べたリソース不足の課題を解決するために FD 組織と IR 組織の連携を一つの組織で行うことを狙い、FD・IR・自己点検委員会を 2017 年から発足させることにした。本委員会の目標は「教学 IR データを活用した教学施策提案システムの作成」であり、IR 組織と FD 組織の連携を 1 つの組織の中で行うものである。狙いは募集・教育・就職の一貫性を支援する情報共有体制の構築である。

これまで FD 組織、IR 組織のそれぞれに分かれていた人的リソースを集中させたことで、教学施策の質的向上のサイクルをまわすことができるようになった。教学施策の質的向上のサイクルとは下記であり、従来は IR 組織で行ってきたのは教学データを用いた情報収集・分析だけで、その次は FD 組織と連動して行うといったものであった。本委員会を作ることで Fig.1 にある通り業務として分析、共有、教学施策の実施まで一元して運用・実施することができるようになった。

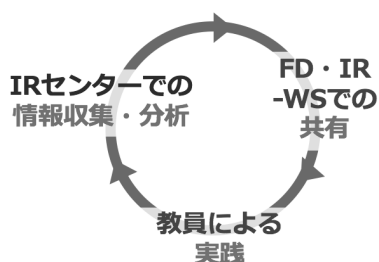


Fig.1 FD・IR・自己点検委員会のサイクル

##### 教職員でのデータの共有

IR 組織と FD 組織が連携するためには、担当する教職員がデータを利用できるようにまとめ、それを業務に活用できるようにすることが大切である。これまで IR 組織では複数部門のデータ共有は行ってきたが、今回は FD 組織と連携することになるため新しく設定を見直し、複数の組織に偏在するデータをまとめ、一貫性のある情報共有体制の構築を行った。

大学内には様々な部署があり、それぞれの部署ごとにデータを保持している。例えば、

アドミッションセンターには入学前（主に高校時）、そして入試のデータを管理しており、種類としては下記のようなものがある。それぞれの変数毎にデータの種類や注意点は異なる。また、アドミッション部門が持っているものと同じようなデータは複数の部署にも存在している。例えば教務部門が持つデータの中にも学籍番号と紐づく形で入試区分、出身校のデータは保存されているが、入試区分の名前が違っていたり、在学生のデータのみが存在していたりと、それぞれの部署ごとに同じようなデータを違う形、つまりだぶりや重複をしながら保存している。この部署ごとに重複があるデータを揃えることがデータ共有にとっては大事である。

（・変数名：データの種類：サンプル：（注意点））

- ・入試区分：名義尺度：AO入試、一般入試等
- ・出身校：名義尺度：〇〇高校等（偏差値、通信制等、他の変数とも関連）
- ・高校時\_評定平均：数値：3.4等（ただし、それぞれの高校毎に違う）
- ・高校\_欠席日数：数値：3等
- ・高校種類：名義尺度：全日制/通信制/定時制等
- ・AO入試\_得点：数値：35点等（ただし、AO入試受験の学生のみ）

さらに、共有しづらくしている問題のもう1つが部署ごとにデータをそれぞれの部署に特化した形のソフトウェアで管理していることである。例えば、アドミッションセンターの入試データは株式会社マイナビのアクセスオンライン、教務センターの教務・学生データはGAKUEN Universal PassportとマイクロソフトAccess、学生センターはマイクロソフトExcel、教員はGoogle Spreadsheetと様々なソフトウェアを通して存在している。

そこで、全部門のデータをチェックし、教学IRとFD活動に必要な部分を切り分け、全体である程度共有できる形のExcel形式、もしくはCSV形式でエクスポートしてもらった。さらに、そのエクスポートされたデータを他の教職員に共有する方法としてはGoogle Spreadsheetにインポートし、Googleアカウントを通して情報の共有の管理をすることにした。

もし、大学内に大量のデータが存在するなら専門のデータベースを構築し、そのWebアプリケーションという形で行うことも考えたが、1学年400人定員で、20年遡っても8000人のデータ数であることを踏まえて、全データをGoogle Spreadsheet上に保存することにした。また、Google Spreadsheetを選んだもう1つの理由が、全教職員が大学にGoogleアカウントを保持しているため、Googleアカウントを通して情報の共有を管理することが可能なためであり、スマートフォン等での利用も容易であることである。

このように嘉悦大学のFD・IR・自己点検委員会では学生の教学に関連する全てのデータを全教職員で保持し、共有していくことをGoogle Spreadsheetを用いて行った。

#### 教職員の意識・行動の共有

2016年までのFD組織とIR組織の課題の1つがその結果を利用する教職員へのフィードバックの問題だった。FD組織はこれまでも授業評価アンケートの取得は行っていたが、アンケートの利活用は教職員の自助努力に任せられていた。

以上の課題を解決するべく、2 ヶ月に 1 回の間隔で開かれる教授会終了後に FD・IR ワークショップを開催し、ほぼ義務的に参加せざるを得ない状況を設定した。これにより、教職員が一同に介し、データを確認せざるを得ない状況を構築した。例えば、第 1 回 FD・IR ワークショップでは「退学の防止」をテーマに、これまでの退学率とその要因データを全教員で共有し、退学と現在の学生状態のデータをもとに意識の共有を行った後に、それぞれに行っている教学施策の行動を共有した。このようにデータの共有から意識の共有、行動、ケースの共有までを行う機会・場面を作った。

## 5. 今後の課題

本発表では IR 組織と FD 組織を統合した FD・IR・自己点検委員会を組織した事例を紹介するとともに、通常分かれていたほうがよい IR 組織と FD 組織をなぜ統合し、運用していくことになったのかを述べた。

今後の課題としては、FD 組織と IR 組織の再分割と SD との連携をあげることができる。本組織は通常は別途にあるべき IR 組織と FD 組織を 1 つにしてしまっているため分析、提案、実施等、教学の PDCA が全部 1 つになってしまっている。実施が迅速であり、リソース不足を解決できる等の有用性はあるが、ある程度継続し、全体が固まった段階で 2 つの組織を再度分け、それぞれが個別で運用できるようにしていきたい。そのためにも、兼任の教職員の経験値をあげ、特に SD との連携のなかで人材の確保をしていきたい。

## 謝辞

本研究は JSPS 科研 15K04380 「大学における中退防止を目的とした教育サービス評価モデルの提案」の助成を受けたものになります。

## 【参考文献】

- 佐藤浩章, 『今、求められる「エビデンスに基づく FD」』, 教育学術新聞 (平成 28 年 2 月 24 日), 2016
- 松田岳士, 『教学 IR 担当者はどのような指標を扱うのか』, 京都大学高等教育研究第 22 号, 2016
- 佐藤浩章, 『大学教員の教育能力の開発・ファカルティ・ディベロップメントの現状と課題』, Eco-Forum Vol.31 No.2, 2016
- 山田剛史, 『大学教育の実践的課題解決に向けて, FD 担当者はどのようにアプローチしてきたのか-FD 担当者の生態と可能性』, 大学教育学会誌 37(1) 55-59, 2015
- 雨森聡, 松田岳士, 森朋子, 『教学 IR の一方略-島根大学の事例を用いて』, 京都大学高等教育研究第 18 号, 2013
- 加地真弥, 『教育改善のためのデータ共有の試み-愛媛大学における教学 IR の事例から』, 大学教育実践ジャーナル 第 15 号, 2017
- 浅野茂, 『3 つのポリシーの体系化に向けた IR による支援-山形大学における教育の質保証強化の取組を通じて』, 名古屋高等教育研究第 17 号, 2017
- 森雅生, 『大学経営の鍵となる IR』, Eco-Forum vol.31 No.2, 2016
- 山田剛史, 『島根大学における教学 IR と FD』, 大学教育学会第 32 回大会, 2010