



戦略的に<情報>を活用する
-とは何か

同志社大学
正木 卓

- 今回の研修にあたって、委員会からの依頼は—「情報の活用」

研修参加者の方々に、将来、情報を活用する各種戦略を構想・設計し、その運用と評価を担っていただくために、大学における「情報活用」とは何か、そのために必要な基本的な能力や人材像について参加者全員が思い描くことができる・・・講義を！というリクエスト

具体的には—

- ・情報を活用することとはどういうことなのか？
- ・情報を取り扱うことでの、そこでの問題は？
- ・情報を活用した戦略が成功しないという場合、その原因、背景に何があるのか？
- ・「教育情報公開」という時代の要請に大学はどう応えるか？
- ・「広報戦略」を超え、グローバルな観点から、あるいは教育の質保証の観点から「情報公開」の本質に迫るような講義を期待(!!)

今回ここでお話ししたいと思うことのあらまし—

・「情報」とは何か、

「情報を活用する」とはどのような行動を意味しているのか

を中心に、

・大学における情報公開について:その課題

・「義務」としての情報公開から、情報公開の戦略的活用へ



そのために、まず「情報」という言葉の整理から始めたい

という流れで進めていきたい

- ・英語では、Data、Information、Intelligenceというように「使われ方」による概念が明確
- ・もともと「情報の活用」における「情報」とは、いわゆる経営の伝統的な3資源（ヒト、モノ、カネ）に加えて、経営のスピード化、効率化、高度化を推進する第4の要素である「情報」を指す

- ・ここでは「情報」は、
 - ①収集蓄積された段階のDataをもとに、
 - ②その相互関連、因果性などについて発見され構造化された情報— Information
 - ③Informationを基礎に、新たな知見・価値創造につがる能動性をもつ有意情報— Intelligenceの3段階の流れで考える

- ・3段階は、情報が精査されながらある種結晶化していく一連の時間的な流れであり、その内容が客観化され、かつ信頼性を獲得していく流れでもある

●レジュメの項目

1. 情報は発信されねば情報ではない
2. 情報は活用目的があってはじめて情報となる
3. 受け手全員が満足する情報というものはない
4. 受け手の信頼を得ること
5. 情報公開は学内から始めよ

1. 情報は発信されねば情報ではない

・情報は何のために発信されるか

→ 究極は受け手の内部のアクティブなマインドの形成のため

・情報は、変換されてはじめて情報となる:

→ 以下は情報のトランスフォーメーションをあらわす

① Data: 収集され蓄積された素材(未処理の情報)

→ ② Information: 発信され伝えられる情報(構造化された情報)

→ ③ Intelligence: 収集され分析され評価された情報



その刺激による結果として

【 Knowledge(知性) ↔ Wisdom(知恵) 】



そして、行動を促す情報の発信へ

Data
: 蓄積された素材としての情報
未処理の情報

Information
: 伝えられる情報
編集された情報

Intelligence
: 収集され分析評価された情報

Data

Data

Data

Data

Information

Information

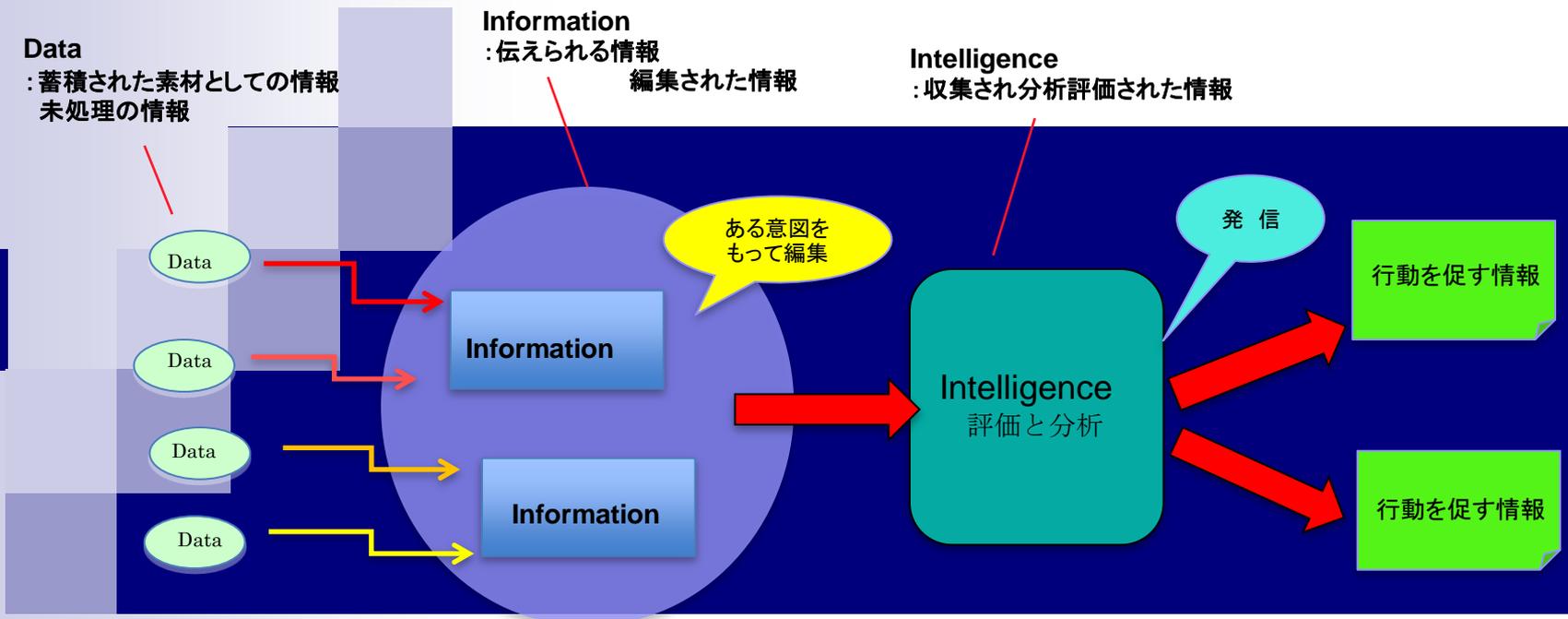
ある意図を
もって編集

Intelligence
評価と分析

発信

行動を促す情報

行動を促す情報



- ・情報を得ることで変化や影響を蒙るときに、はじめてその情報が「意味」をもつ
そのひとの行動が惹起される、あるいは、その選択が左右される
- ・その選択決定の段階での最終情報は、「Data」ではなく、そのひとの評価が加わっている「Intelligence」としての情報である
- ・ここで話す情報は、Informationを経て
Intelligenceとしてひとの分析・判断そして評価が加わった情報
として定義する
- ・加えて、
情報は発信されねば情報として活用されない



この2点をこれからの話の前提としておきたい

2. 情報は活用目的があってはじめて情報となる

— なぜ大学の情報公表が進まないのか —

背景:

- ・2008年7月、国は今後5年間に取り組むべき施策「教育振興基本計画」策定
- ・社会の信頼に応える高等教育のあり方として「学士課程教育」充実目指す



国・社会からの負託に対する責任として、それぞれの大学における教育を実現するとともに、学生が身に付けるべき能力を大学として保証する

- ・中教審大学分科会 「中長期的な大学教育の在り方」報告

2009年6月～2010年1月 第1次～第3次報告:

- 1) 質保証システムについて
- 2) 大学院教育について
- 3) 大学規模・ 大学経営について
- 4) 大学行財政について

・「質保証システム」部会における指摘

「大学の強みや特色を分かりやすく公表し、外部から適切な評価を受けながら教育水準の向上を図っていこうとする観点がいまだ十分ではない。認証評価を含めて、各大学の教育の状況が明らかとなるような仕組みを、大学の機能別分化を踏まえて整備していくことが求められる。」

・質保証システム部会の提案にもとづき、2011年4月1日、学校教育法施行規則第172条の2＋関連する設置基準を含め改正する（2010年6月 通知）

・基本は、

「大学等が公的な教育機関として、社会に対する説明責任を果たすとともに、その教育の質を向上させる観点から、公表すべき情報を法令上明確にし、教育情報の一層の公表を促進すること」

- 1) 公的な教育機関として、学生、保護者、社会に公表が求められる情報
- 2) 教育力の向上の観点から公表が求められる情報
- 3) 国際的な大学評価活動の展開や我が国の大学情報の海外発信の観点から公表が望まれる情報

1) 公的な教育機関として、学生、保護者、社会に公表が求められる情報

→ 義務化

①教育研究上の基本となる組織に関する情報

→ 学部、学科、課程等の名称

②教員組織及び教員数並びに教員の保有学位、業績に関する情報

→ 教員数、教員の専門性に関する情報

③学生に関する情報

→ 入学者に関する受入の基本方針、入学者数、収容定員、
在学生数、卒業者・修了者数、進学者数、就職者数
その他進学及び就職分野等状況

④教育課程に関する情報

→ 授業科目、授業の方法及び内容、年間授業計画

⑤学修の成果に係る評価及び卒業の認定に当たっての基準に関する情報

→ 学修成果に係る評価、就業年限、修了必要単位数、取得可能な学位

⑥学習環境に関する情報

→ 所在地、交通手段、キャンパス概要、課外活動他

⑦学生納付金に関する情報

→ 授業料、入学金その他費用、減免制度の有無

⑧学生支援と奨学金に関する情報

→ 学内支援組織、奨学金概要 他

公表の法令での義務化と同時
に基準を満たしているか
については
認証評価で
確認

2) 教育力の向上の観点から公表を求められる情報ー

①学部・学科・課程、研究科・専攻ごとの教育研究上の目的

→ 義務化

②教育課程を通じて修得が期待される知識・能力の体系

→ どのようなカリキュラムに基づき、いかなる知識・技能を身に付けられるか

→ 努力義務化

③学修の成果に係る評価や卒業の認定に当たっての基準

→ 努力義務化

3) 国際的な大学評価活動の展開や我が国の大学情報の海外発信の観点から 公表が望まれる情報ー

→ 努力義務化

法的拘束力のない指針(ガイドライン) 自主的公開

今後、各種の奨励的補助金等の申請要件とする可能性？

今、義務化すると
抽象的な表現にとどまる危険性

・「望まれる情報」ということで、大幅に自由裁量の余地が存在

- ・財の購入者に対する情報提供への関心の希薄さ



大学の可視化、「見える化」への要請

- ・法令化される情報項目：大方の大学では自己点検・評価を含めて公開
それなのに、今なぜ法令化される？

① 公開が進まない苛立ち

+

② 公開内容が理解できない苛立ち？

- ・2003「私立学校法の一部を改正する法律等の施行に伴う財務情報の公開等」 → 大学法人事業報告書義務づけ

↓ 投資情報(IR)

「社会的責任(SR)」「説明責任」で公開すべき内容:

投資家情報(IR)とは性質が異なる

→ 当初は内容千差万別 都合よい解釈での公開少くない？

- ・大学における情報公開はなぜ専ら「データ中心」なのか？
 - 情報の開示方式は「データ」形式が多い？
 - 学外者への読み方、理解を助けるフォロー、姿勢が希薄
- ・その「データ」から何が読みとれるのか＋データは何を訴えているのか？
 - メッセージの内容は何か？
 - データの信憑性、信頼性はどのように証明されるのか？
 - 最低限、「データ」ではない、
伝えられるべき「インフォメーション」として情報は示されているか
 - 受け手のインテリジェンス・評価に寄与できるインフォメーション
として、情報は「構成」されているか？



- ・これらを意識して公開しているか
編集方針・構成を含めて制作を業者のパッケージで代行する例も多い

- ・学内報告では詳細に説明されたはずのものが、
外部公開時には省略？（財務諸表、退学率他）
「わかるひとだけ理解してもらえばよい」
- ・週刊誌や入試情報誌など公開前提で回答を求めるケースで、
この傾向は更に顕著
- ・データの前提条件や構造理解が前提なら学外者に対しては
ことさら丁寧な説明が必要なはず—
- ・「業界人」ではない学外者には、大学のシステムは
理解困難で説明が難しいという思い込み？
→ 「説明しにくい」
→ 「データだけでは誤解を招きやすい」
→ 「誤解を招く危険があるなら掲載（回答）しない方が無難」
→ 「このデータだけでは誤解が生じる」という慎重姿勢から
見送るケースも多い？

- ・さらに大学における情報は自分たちの所有物であるという誤解
+ 大学組織の特性である強い慣性(イナーシャ)の存在
- ・加点主義ではない、減点がコンテクストになりがちな組織特性



ささやかな便益よりもリスクを警戒(プロスペクト理論)

- ・本来の説明責任(アカウンタビリティ)と
応答責任(レスポンシビリティ)の放棄

- ・「わかりづらく、誤解を生む危険性のある」情報こそ
「わかりやすく、誤解を生まないように」説明することが原点



- ・本来は大学の各部門におけるIntelligenceが総動員されるべき、
説明のプロはどこにいる？

3. 情報は差別化されてはじめて信頼できる情報となる

- ・現在の情報公開は、殆どコモディティ化されているという状況？
- ・「コモディティな情報」では、受け手の行動もまた「コモディティ」にとどまる
→ 例) これまでのスーパーマーケットの商法、大量生産品、価格で決定

注) コモディティ化

: 市場に出回っている商品が、個性を失って、消費者にとってみればどのメーカーのどの商品を買っても大差がない状態。これを避けるには「唯一のあり方(スペシャリティ)」を備えることが必須

- ・コモディティ化された情報提供
→ どのソースからでもとれる情報
→ 情報に対する提供者の分析・評価、意思が見えない
→ 提供主体が訴えたいメッセージもまたコモディティと受け取られる
→ 比較優位の確保の放棄

- ・コモディティを避けるためにはー

・コモディティを避けるためにはー

★2つの戦略を同時に追求する

第1戦略. 他大学との客観性、信頼性を担保する比較において、
自大学の教育・研究のポジション、ステータス、優位性などを
明確にする

第2戦略. 自大学への

・顧客の囲い込み (Lock In)

・ロイヤリティの形成

などによる、ある種の「クラブ財」戦略を追及する

クラブ財: クラブ財とは非常に少数の人しか利用できないような形の公共財。会員制の施設など、
会費を払う会員は共同利用できるが、会費を払わない人は利用できない財

・米国 80年代 すでに『高等教育 3000の未来』レポートで、小子化のなかでの淘汰を予想:

→ 高等教育機関の「購入者」への説明責任

市場の論理:取引理論:

購入者における「情報の非対称性」の存在

特殊市情・商品の取引における不均衡、

契約内容についての保証の不在

授業内容の効果、得られるベネフィット 他大学との比較、

在学・退学状況 etc.

そこから

→ 何が問題か、どこに改善策があるか

→ その一環として、Enrollment Managementの導入

【入学前から、在学中、卒業後までを一貫してサポートする、

総合的な学生支援策】

- ・誰に対する情報提供か、何のための情報提供か

広義の義務－大学の社会的責任

USR (University Social Responsibility)

- ・「特定の限定されたステークホルダー」への情報提供から、
「将来のステークホルダー」に向けての情報発信へ
- ・システムとして共通化、信頼性を共有できる体制の整備
+
- ・大学が有する各種のIntelligence情報を客観的かつ信頼ある
システムとして発信するためにIR (Institutional Research) を活用

次に、IR登場の理由も含めて、

情報を活かすためには何が必要か、何をすべきか、を考える

4. 受け手の信頼を得るということ — 戦略の2形態を同時に追求 —

- ・情報は全体を構成する各要素ごとにしか集まらない、受け手の関心も各要素ごと
- ・ひとによるモノサシの違い: 置かれた時代、環境、制度、文化、知識、
所属する集団の規範、場所と時間 タイミング 他
- ・置かれている状況のなかで認識されているそのひとのコンテキスト(文脈)
- ・情報の入り口では、そのひとが認識しているコンテキストに沿って理解される
- ・極端に言えば、そのままでは千人が千通りのコンテキストで情報を理解する
しかし社会を構成するためには、自分のコンテキストを超えて他者と共有できる
情報が必要となる

●第1戦略:客観的な情報の必要性 情報の非対称性の回避:適正性、
優位性等の比較

・情報の客観性を担保する条件としてー

- ①受け手たちから情報のソースと収集者が信頼されていること
 - ②複数以上のソースが確保されていること
 - ③情報を構造化するための仕組み・システム・フォーマットが受け手にとって理解ができ、かつ信頼されていること
 - ④構造化の仕組み・システムからアウトプットされるコンテンツ、導かれた結論について受け手が理解できるものである
 - ⑤他の受け手においても同じく内容、結論(意味)の共有ができること
- ーが必要となる

情報を探すひと・媒体への信頼

+

情報媒体を支える体制、組織など含むシステムへの信頼

・発信元にこれらの条件が揃ってはじめて情報の受け手の信頼が生まれる

・客観性＋信頼性の担保の一例



・**IR (Institutional Research)**: 大学情報の客観性と信頼性の担保

大学が発信する情報の客観性・信頼性を確保するために、フォーマット、分析・比較手法などについて他大学・他研究機関との共通化をはかる



- ・入学、授業、進学・休学・退学、就職などの学生履歴や教員の授業状況、評価方法、研究内容・実績などの膨大なデータを収集蓄積したものを各側面（入学状況、達成度評価、授業評価、学生の進路等）から分析を行って、エンrollment・マネジメントなどを含む各種教学・経営の改善を行う



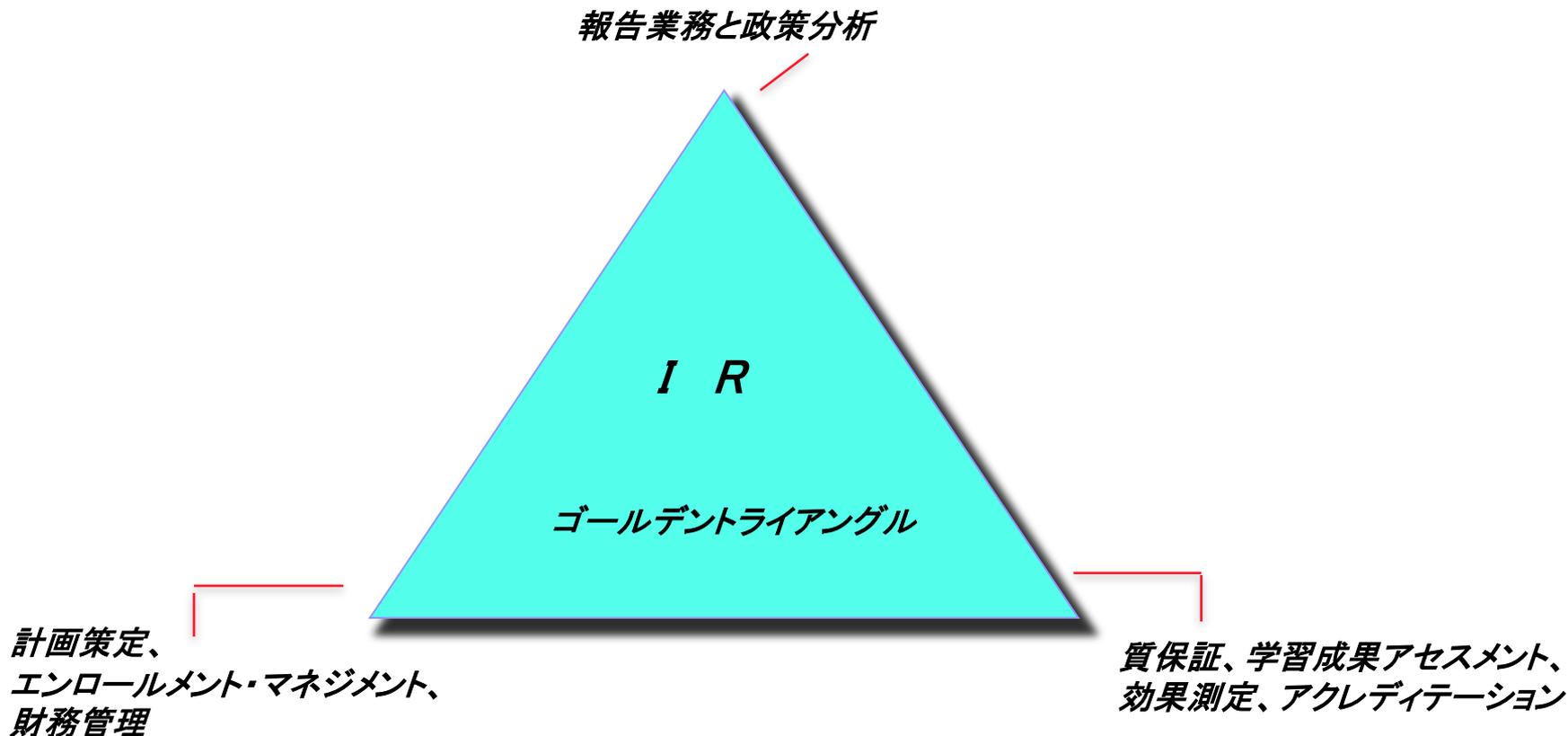
- ・さらに組織の企画、政策策定、意思決定支援、資源配分、管理、評価



アクレディテーション機関への自己点検評価報告、
学生の学習状況・学習成果の評価 他



レポートとして情報公開



ボルクワイン,F.(2011)

山田礼子 他「IRシンポジウム報告書 大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラム
相互評価に基づく学士課程質保証システムの創出-国公立4大学IRネットワーク」

- ・米国における情報公開は、狭いステークホルダー(学生、父母、卒業生)だけでなく、社会に対する大学の活動の「見える化」、「透明化」を目的

1980年代の米国の高等教育機関における危機



この10年のわが国の大学の現状と近似？

情報公開のあり方においても同じ課題があらわれる？

制度・システム・人材の不足；その手当が、国と各大学それぞれの課題
個別大学における情報提供の限界、自己点検評価への不満足

→ 信頼される第三者機関

(例：米国におけるNSF:IPEDS、PSEC他)による

共通フォーマットによる情報提供と評価に向かう

→ 客観的なDataによって明確に各大学のもつ

特性、強み、弱み・・・が露わになる？

- ・日本においても、米国と同様の経過を辿るのか？

- ・では個別大学は何をなすべきか？

→ IR導入を含めて信頼される「大学独自」の情報公開からスタート、

第2の戦略：ロイヤリティをもつ「顧客」創出の仕組みをつくっていく

●第2戦略 : 「顧客」のロイヤリティを確保する情報発信のためには一

- ①情報の媒体(ヒト)への受け手の信頼が形成されていること
- ②情報媒体を支えるシステム(体制、組織)についても、
遵法性、公平性、安定性などの観点からの信頼を得られていること
— その両側面の獲得が前提



そのうえで、「受け手」の特性をつかむ

- ①受け手の環境: 地域、産業、職種、収入レベル 他
- ②受け手の意識・文化: 家族、教育他知的資産の分布



多様な特性に、フィットする強みを付加
参加への期待意識を醸成

東京 羽村市 スーパー「福島屋」の事例

- ・Data、Informationをもとに、Intelligenceを駆使して「信頼」を得る
- ・情報は扱う人と組織の能力、知識、経験、そしてセンスによって大きく変化

・あらためて

Data: 収集され蓄積された素材: 未処理の情報 【中立】

→ Information: 発信され伝えられる情報: 構造化された情報
【編集された情報 中立】

→ Intelligence: 収集され分析され評価された情報
【判断と選択、価値と信頼の付与】



行動を促す情報の発信
【共感への働きかけ、信頼できる価値共有の生成】

・自分たちのもつ価値観が大胆に発信されて、はじめて、
受け手の行動を促すことができるということ

5. 情報公開は学内から始めよ

- ・情報公開にあたっての最大の障害は、
学内の構成員



学生はOK 問題は教職員？

- ・意思決定の複雑性

法人、教学における決定事項の二元性

+

構成員の「全体性」共有の不在
会議・委員会での情報提供と決定
「調整コスト」大

- 大学は、異なった関心、専門性のネットワーク組織
命令、権限では統制できない組織
関心は自己の専門領域＋所属単位の利害？
- 情報発信を促すためには、その特性を活用する
インセンティブと競争関係を仕掛けて動かす
 - 学部間、組織間、専門性間の競争を導入
 - 一定の資源配分権限が必要
- 外部、ステークホルダーとの連携による圧力で動かす
 - 地域連携、産官学連携等による発信圧力
- 方向性の指針化、可視化によって動かす
 - 大括りの指針を明示、
構成員の解釈の多義性から生まれる情報、アイデア
を評価
 - 一定の資源配分権限が必要

・ステークホルダーは、組織の「外部」だけではない



組織の内部の構成員もまた、
大きなステークホルダーである

内部者に共有（共感）された
情報認識のあり方が
外部者への理解に繋がる

最後に

どのような情報も(データでさえも)

「見せよう」

「理解させよう」

「共感してもらおう」という意思を明確に！！



組織の全メンバーに共有されるための努力を！！

そのためには、

自分たちの「言葉」として紡ぎだすこと

明確なストーリーとして語って「見せる」こと

- ご清聴ありがとうございました。