

学生支援型IR(実践2年目)

職員によるプロジェクト活動でデータ感度と提案力を磨く

國學院大學

「IR後発組」を自認する國學院大學は、先行事例を参考にしつつも、自学の環境に合った進め方による「真に機能するIR」の構築に取り組んでいる。事務局長の命で設置された職員のIRプロジェクトは、データ感度向上のトレーニングを経て、2014年度の本格始動に向けた体制の検討や課題整理に入っている。

18歳人口再減少を前に速やかな提言をめざす

2012年10月に「データサイエンス業務構築検討プロジェクト」としてスタートした國學院大學のIRプロジェクトは、2013年4月、「ビッグデータ推進プロジェクト」に看板を変えた。中堅から主任クラスまでを中心に事務局の全部署から参集する職員は、31人から50人に拡大。多くが30代前半で全職員の3分の1に当たるメンバーが、月1、2回、議論を重ねている。

初年度に力を入れた各部署のデータの理解と分析トレーニングに続き、本年度はデータウェアハウス(DW)*構築に取り組んでいる。

この活動を白川博一事務局長に提案し、諺口秀見総務課長と共同でリーダーを務める篠田隆行経理課長は当初、3年間のプロジェクトを考えた。しかし、白川局長から「18歳人口の再減少期が近い。大学の生き残りのために一刻も早く手を打ちたい」と、実質1年半の期限を言い渡された。2014年度の教学IR本格始動をめざし、具体的な体制や優先すべき分析課題について、本年度末に白川局長に提言する。

篠田課長は「職員一人ひとりが全学的な視点で担当業務を見直し、学生支援を考える気づきの場が必要だった」と説明。白川局長は「前年踏襲の予算編成ではなく、中長期計画に基づき、勘ではなくデータに裏付けられた提案を理事会に出していく必要がある」と、IRの意義を述べる。

約10年前に取り組んだ大学事務のシステム化で、各部署にどんなデータがあるかは掌握済みだ。しかし、続いて進めた個人情報保護対応によって、部署間のデータ授受の手続きが煩雑化。その結果、貴重なデータが活用されていない現状の打破も、プロジェクトの課題だ。

基盤整備後の教職協働が可能な独自の大学文化

篠田課長らはIRに取り組むにあたり、アメリカの文献や国内の先行大学を調査。自学の実情と照らし合わせた結果、「常設の担当組織を前提にしない。最初からDWをつくることはせず、企業の力も借りない。まずは職員だけのプロジェクトで検討する」という基本方針を決めた。

「具体的な課題を設定した後で、最適な組織やシステムというハコをデザインしたい」と篠田課長。職員中心で始めたのは、それぞれの現場で学生の成長過程を総合的に見ている職員こそが教学IRの中軸になるべきと考えるからだ。「肌感覚の学生の変化を可視化し、課題を示せる職員こそが大学間競争を担っていける」と白川局長。

全ての委員会に職員が正規メンバーとして参加し、教員がその意見を尊重するという文化、さらに、「教員の多くはデータを示せばしかるべき分析・提案をしてくれる」と(白川局長)という信頼感も、今回の初動体制を決定づけた。職員がIRの基盤づくり、具体的な運用の段階で各部署がデータを所管の委員会に示し、教員と共に分析したり施策を検討したりするという進め方こそが、最適解だという。

全学のデータの理解で学生支援の意識が変化

プロジェクトの初年度の活動は「データの自己紹介」でスタート。各メンバーが、担当部署で管理する全データについて入手や活用の方法を説

明し、部署間のデータの間を含めて理解を深め合った。次に、各自の問題意識に基づくテーマを設定、自分の部署と他部署のデータをクロス分析し、施策案を発表するという課題に取り組んだ。

入試と就職に関わるデータは特に活用度が高く、「入試方式とGPAを分析すると、ある学部の後期日程入学者のGPAが高かった。募集枠拡大を検討すべき」といった施策案につながった。このトレーニングを経て、国際交流課の職員は「従来は留学手続きに関わるだけだったが、卒業後の進路を視野に入れた支援を考えるようになった」とコメント。一方、奨学金を担当する職員には「奨学金の種類によって学習意欲をより高められる支給時期がありそう」という気づきがあった。

常設の部署はつくりず現場分散型IRをめざす

本年度、「ビッグデータ」を冠するプロジェクト名に改めたのは、旬のキーワードでアピールし、全学的にIRの機運を高めようと考えたからだ。将来は、ソーシャルメディアでの「國學院」に関するつぶやきまで分析したいと、白川局長は考えている。

提言の取りまとめまで残り半年となり、「常設のIR担当部署はつくりたくない」という方向性がほぼ見えている。「専従で担当できる専門家はいないし、そこまで高度な分析は必要ない」(篠田課長)。「担当部署があると、そこが積極的に問題を探しに行くので、現場は他人任せで自らの問題に気づかない」(白川局長)。そう考え、各部

署が直接DWにアクセスして分析する分散型とも言うべき体制を描いている。

プロジェクト活動でデータ感度を磨いた職員がそれぞれの部署をリードし、各自が他部署のデータも取り込んで分析する。それを基に、所管する委員会で教員と共に課題や施策を検討。プロジェクトは縮小し、コントロールタワーとして部署間のデータ授受などを支援する。プロジェクトはさらに、現場が肌感覚で捉え、データでは顕在化していない変化・問題を共有し、検証方法や対応を議論する場にもなる。

篠田課長は「これからの時代は1人のカリスマが率いるのではなく、一人ひとりの力が結集して最強の組織ができる。本学のIRは、徹底したボトムアップで進めたい」と話した。

データは語る

強化部会に対する支援が進路にも効果を発揮

IRプロジェクトが課題として取り組んだ複数部署のデータのクロス分析で、学生生活課のある職員は、強化部会の学生スカウトの意義をデータで裏付けたいと考えた。國學院大學が、課外活動の中でも特に支援に力を入れる強化部会は、硬式野球、陸上、柔道など9つの部活。部員の主な受け皿であるスポーツ推薦は、学力選抜を重視する教員からネガティブに捉えられることが多いという。

そこで、この職員は2011年度の卒

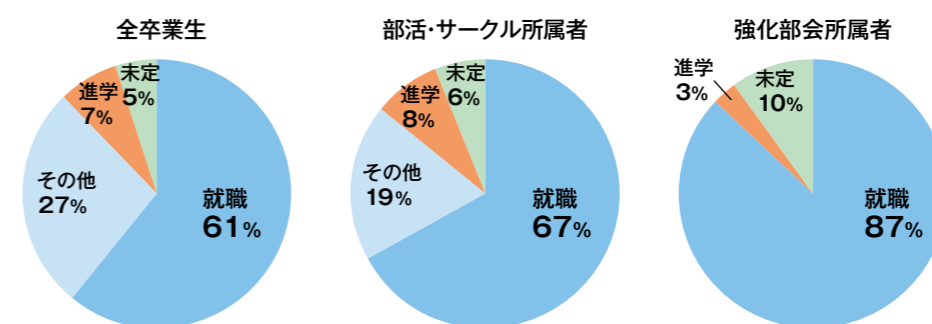
業生について、部活・サークルへの参加と進路決定状況の関係を分析。就職決定率は、全卒業生(61%)<強化部会を含む部活・サークル所属者(67%)<強化部会所属者(87%)だったことがわかった。

このデータから、部活・サークルという明確な目的を持って学生生活を送った学生に対し、企業等の評価が高いとの分析がなされた。強化部会の進路決定率が突出している点を含め、詳細な分析は今後の課題としながらも、

これがいくつかの提案に結びついた。「各部会が有望な高校生に入学を勧めるときにこのデータを説得材料にする」という案に加え、「学生生活課、教務課、キャリアサポート課が連携して部会成績の向上、学業との両立および就職の支援をする」といった提案も加わった。

白川局長は、「スポーツ推薦枠の縮小を求める教員に対し、むしろ拡大すべきだと反論する際の根拠にもなり得る」と説明。部下たちが生み出した「肌感覚の可視化」の一事例に、手応えを感じているようだ。

図表 部活・サークル活動への所属と進路決定状況の関係



※2011年度の卒業生について分析。部活・サークル所属者には強化部会所属者も含まれる。
※「その他」は留学や資格取得を目的に、就職・進学以外を選択した者。各種の就職率調査ではこれを除外して算出するため、ここで示す就職率は一般的に公表しているものより低くなっている。

* 各部署のデータベースや基幹システムで発生する大量のデータを、意思決定に役立てるために統合・蓄積するデータベースシステム。