

IR

現場の視点で伝え、考える
Institutional Research

その着実な一歩のために

第2回

大学評価コンソーシアム 代表幹事
九州大学准教授 **小湊 卓夫**

大学評価コンソーシアム 副代表幹事
茨城大学准教授 **髙田 敏行**

担当者に求められるのは高度な分析力か？

- 大学経営層が IR に求める内容によって、担当者に必要な知識とスキルが変わる
- 担当者が最初にすべきことは「現状把握の支援」
- コミュニケーション能力こそ、等しく求められる人材要件

大学によって異なる IR に対する期待

IRとは何か、という問いに答えるのは日本でもアメリカでも簡単ではない。大学によってIRに求めることが異なるからである。概ね共通しているのは、IRとは意思決定支援のために情報提供を行う機能で、そのためのデータの整理や分析を行う業務であることだ。だが、ひとくちに「意思決定支援」といってもその中身は多様である。

IR担当者の業務は、その大学の状況に依存する。例えば、高度な統計解析を用いた学生の在籍継続率の予測をしたければ統計の専門家を雇用するだろうし、学生調査で学習成果アセスメントに力を入れたいと思えば、それに長けた人材を探すだろう。

筆者らが行った現地調査では、先駆者であるアメリカのIRオフィスでも専門スタッフは2人前後という大学が多かった。IR担当者はオールラウンダーにならざるを得ないし、できることには限界がある。当然ながら、新しく入ってきた人を育てる余裕はない。そこで、多くのIR担当者は次のキャリアアップも想定し、AIR（アメリカIR協会）やいくつかの大学が提供するIR人

材育成プログラムを受講している。

組織はつくったが 何をすればいいのか…

わが国のIR人材育成の状況を見る前に、IR運用上の課題を整理しておこう。第1回で述べたとおり、タイムリーで必要かつ十分な情報提供やそのためのデータ解析といったIR業務は、すでに多くの大学で行われている。

その一方、「IRオフィスをつくったが具体的に何をしたらよいかかわらなくて困っている」というような実情をよく耳にする。このあたりはアメリカのIR担当者と話しても、なかなか理解してもらえないことが多い。アメリカの場合、実行すべき案件や明らかにしたいことがあるからIRオフィスがある。IRの担当者が「何をしよう？」「どうしよう？」と悩まずとも、業務がどんどん下りてくる。わが国の場合、IRの出発点がアメリカと違って必ずしも内発的な動機に基づくものではないこともあり、業務ミッションが曖昧である。

そのようなこともあってか、アメリカではさほど重視されない改善の推進、企画立案などの機能もIRオフィスに求められる嫌いがある。

日米のこのような違いは、いわゆる**アドミニストレーター**（経営陣）の勤務形態の違いとも大きく関わっていると考えられている。アメリカの場合、学長だけでなく、学部長や副学長も一般に専業である。しかし、わが国では、副学長や学部長が授業や学生支援業務に携わることも多く、また、研究活動でも第一線級ということが少なくない。そのため、経営陣が大学運営に割ける時間はアメリカの大学と比べ、自ずと少なくなる。そのような中で、自らが進めたい改善や改革のアイデアを形にする場合の助力をIRに求めるだけでなく、その推進支援をも求めるのは、ある意味、仕方がないことともいえる。

このように状況は大きく異なるが、日米で共通してIRオフィスに率先してやってもらうこともある。それは「現状把握」である。経営陣は自学の置かれている状況を正確に把握したうえで、改善の企画立案や推進などでIRを使いこなせるようになるからだ。

データ入手のための 知識とスキルが重要

とはいうものの、そもそもIRに何ができるのかをふまえないと現状把握の

指示もできないし、それ以上の機能として何を求めてよいのかもわからないだろう。そこで、IR業務を現場の視点から見ていくことにしよう。

IRは大学評価と同様、現状を明らかにするという業務目的を持つ。一般に、評価は叙述資料を多く用い、IRは主に数量データを用いるが、業務の手順はかなり近い。つまり、評価の担当者なら国や認証評価機関の求めに応じて、IR担当者なら大学経営陣等からの依頼に基づいて、「活動の設計」→「データ収集」→「データ分析」→「報告（意思決定・改善支援）」という業務プロセスを実施する（図表1）。

これら4つのプロセスにはいくつかの要素が含まれる。大学評価コンソーシアムでは現在、その要素を初級、中級、上級という3つの段階に整理しているところである（図表2）。

「活動の設計」は業務の中で最も重要で、この成否がプロセス全体の成否を握っているといっても過言ではない。簡単にいえば、「問い」を適切に立てられるかどうかであり、そのうえで、課題解決のための手順を適切に組むことが求められる。

データベースの整備が遅れている我が国では、「収集（所在把握と入手）」が実施上の大きなハードルになる。データベースからデータを切り出し加工するアメリカのIR担当者とは異なり、定義やフォーマットの異なるデータを個人の人的ネットワークを使って各部署をまわって集めることも多い。したがって、どのデータがどこの部署にあり、誰から入手できるのかというような知識や収集スキルが重視される。

「分析」についても、統計的な解析処理ではなく、まず、数量的なデータ

を定期的・定型的に可視化して大学経営陣や学部執行部に提供するあたりから始められれば十分である。「経営陣がIRを使いこなす」と先に述べたが、経営陣として最初からIRの活用可能性を熟知しているわけではない。

そこで、経営陣が欲しそうなもの、即ち、学内構成員が何となく「あのことが問題だ」と認識しているような事象について、グラフや数表で明らかにするとよい。いわば、課題の可視化・客観化による「現状把握の支援」である。このような試供品ともいべき情報を提供し、「何か気になることがあれば、彼らに頼めば情報を持ってきてくれる」と経営陣に認識してもらうのである。立ち上げ時には、分析力よりも、こうした営業力が必要である。また、スタッフを多く配置してもらえるわけ

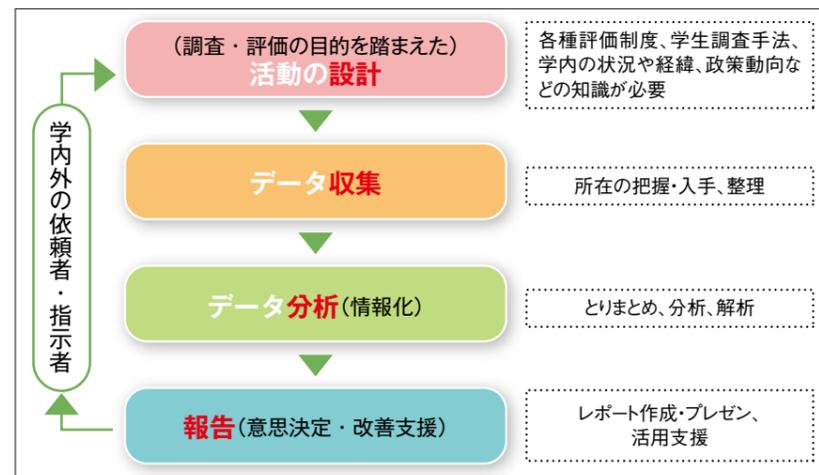
はないので、アメリカ同様オールラウンダーが求められるだろう。

「報告（意思決定・改善支援）」は、依頼者が求めている情報をより活用可能性の高い形で提供できれば理想的である。そのためには学内の状況について多方面から話を聞き、いわゆる文脈を理解する必要があるだろう。加えて、他大学の事例などを参考にしながら実践テクニックを磨く必要もある。

さまざまな機関が育成プログラムを提供

IR人材の育成については、大学評価コンソーシアムをはじめ、さまざまな団体が幅広いコンテンツや研修の機会を提供している。エンrollment・マネジメントを進めるうえでのIRに注目

図表1 評価・IRの業務プロセス



AIR

Association for Institutional Researchの略で、「アメリカIR協会」という訳語が充てられる。目的として専門職としての職能開発を通して、大学における意思決定をデータに基づいて行えるよう支援することを掲げる。1965年発足、会員数は4000人を超える。

アドミニストレーター

管理者的な意味合いで学長や副学長などのいわゆる経営陣を指す場合と、運営的な意味合いで大学運営部署の専門職を指す場合とがある。

他部署との連携に必須のコミュニケーション能力

IR業務は、支援業務であるが故に、情報を使ってくれる顧客がいて初めて成立する。したがって、「何かあったらあそこ（IRオフィス）に相談しよう」と思ってもらえる存在になれるかどうか重要である。

そのためには、求められた情報を提供するだけでなく、何か気になることがあればすぐにその部署の人に教えたり、何もなくても顔を出してコミュニケーションを図るといった日頃のインフォーマルなつきあいも重要になってくる。IR業務の遂行上、他部署との連携は必須であり、コミュニケーション能力は不可欠なのである。

職員を中心に編成されていることが多い。このような中、文部科学省の中央教育審議会大学分科会大学教育部会（第31回：2014年11月）では、IR担当者を含めた「高度専門職」の議論が行われた。職員と教員の両方の特性を持った専門職も想定され、これを育成するための教育プログラムの開発や技能の認定、評価方法の構築などが求められることが示唆されている。

このような議論が進んでいくと、現在のように、IR業務について職員が高度な専門スキルを習得して対応するか、教員が、従来の職員の領域のうち高度な専門性を要する部分を引き受けるかという二者択一ではなく、専門職として育成し、従事させるという新たな道が開けるだろう。

した山形大学は年2回、EMIR勉強会を全国各地の大学と共催し、過去7回の開催実績がある（2015年2月現在）。学生調査を中心に活動している大学IRコンソーシアムでも会員向けのワークショップがあり、九州大学では2013年度以降、大学院の共通科目として5科目で構成されるIR人材育成カリキュラムを開講している。

日本高等教育学会や大学教育学会もIRの分科会をほぼ毎年のように開催しているし、国際会議と連動した大学情報・機関調査研究集会（MJIR）も毎年開催されている。

もちろん、国もIR人材の育成が課題だと認識は持っている。IRオフィスは、アメリカでは専門職で組織されているが、日本では異動を伴う事務系

図表2 評価・IR人材の能力段階表

能力等/段階の目安	初級	中級	上級
活動の設計	収集/分析の目的や活動の設計内容を理解できる。必要なデータとその分析手順について理解できる。	依頼内容から収集/分析の目的を明確にし、具体的な活動を概ね設計できる。即ち、必要なデータとその分析手順について設計することができる。	依頼内容から収集/分析の目的を明確にし、具体的な活動を明確に設計できる。即ち、必要なデータとその分析手順について設計することができる。適切な状況把握のための指標の選定ができる。
収集	所在把握と入手	誰に依頼すれば、もしくはDBのどこにアクセスすれば必要なデータが得られるのか概ね把握しており、それら入手できる。	誰に依頼すれば、もしくはDBのどこにアクセスすれば必要なデータが得られるのか明確に把握しており、それら入手できる。
	整理	入手したデータをオフィス内で再利用可能な形に整理して保管することができる。	入手したデータをオフィス内で再利用可能な形に整理して保管することができる。各データの定義や入手経緯等をまとめておくことができる。
分析	文章とりまとめ	叙述資料をとりまとめて整理することができる。	叙述資料の内容を精査し、校正することができる。
	数量データ解析	数量的なデータを集計したり、グラフを作成したりできる。	複数の数量的データを組み合わせる傾向や特徴を掴むなどの操作ができる。そのうえで、必要な表やグラフを作成することができる。
報告（意思決定・改善支援）	指示を受けた表やグラフ、報告書を提供できる。	依頼者の期待に応えた報告書の作成や、口頭報告を行うことができる。	依頼者の期待に応えられることに加え、政策的な流れ、学内での経緯などを踏まえた報告書の作成や、口頭報告を行うことができる。継続的改善を見越した示唆を盛り込むことができる。