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 **嶌田 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のかわか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はじめて、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うべき情報を提供し、「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ではないので、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。エンロールメント・マネジメントを進めるうえでのIRに注目した山形大学は年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の認識は持っている。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。

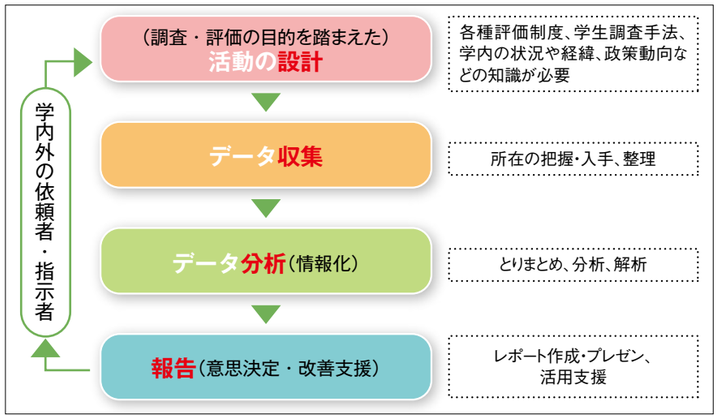
このような議論が進んでいくと、現在のように、IR業務について職員が高度な専門スキルを習得して対応するか、教員が、従来の職員の領域のうち高度な専門性を要する部分を引き受けるかという二者択一ではなく、専門職として育成し、従事させるという新たな道が開けるだろう。

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が重要である。

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う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。

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、運営者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。

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ある程度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、それらを入手できる。	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、それらを入手できる。	既存のデータがない場合に新たな調査を実施したり、定義が曖昧な場合、それらを調整したりできる。
	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。	入手した各種データを組み合わせ、他部署も使いやすい形に整理することができる。データマネジメント組織としての活動を推進できる。
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。	叙述資料について、目的に応じて適切な量の文章にまとめることができる。
	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て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。	基礎的な統計学の知識を有し、データの持つ意味について客観的な考察ができる。
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。

私の改革論 NO.8
荒波に挑むトップ

広島修道大学・学長
市川 太一

リスクを恐れず グローバル化と地域連携を進め 新しい学部体制を構築する

私の視点 ― 課題をこう捉える ―

大学での学びに必要な学習意欲をまず高める

18歳人口の減少に伴い、学生の質が根本的に変化しています。15年ほど前の日本学生支援機構の奨学金受給率は10%程度でしたが、現在では40%にまで増加しました。奨学金が進学率の上昇を支えてきたのです。そして、従来であれば大学に入学しなかったであろう、学習意欲が希薄な学生が増加しています。

同時に高校生やその保護者の意識も変化しています。大学を選択する際の基準として、就職に役立つ資格や技術を身に付けられるかどうかで判断するようになりました。特に女子高校生からは、資格が取れる学問系統に人気が集まるなど、大学教育に対して「手に職」を求める傾向が特に顕著になってきたと感じています。

しかし、そもそも学習への動機付けからスタートしなければならない学生に基本的な能力を修得させるには、従来とは異なる教育方法が必要です。地域の問題を見つけ、グループで課題解決の方法を考え、学びへの意欲を高めるPBL型の教育や、知識を活用する方法を学ぶアクティブラーニングなど、新しい教育方法が必要になっています。そのうえで、どのような教育体系を構築するかが問われているのです。

学生支援によって卒業生を出身地に戻す

地方の大学が抱える問題は深刻です。大都市での大学設置を抑制する工場等制限法の撤廃により、三大都市圏、とりわけ東京に学生が集中する状況が生まれています。一方で地方には、短大の4大化などによって、多くの中小規模私立大学が林立しています。

政府は地方創生、地方大学の支援を謳っていますが、短期間の補助金による効果は薄いと思います。また、自治体などと協力して地域での就職先の創出につながる取り組みを支援する「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）」もスタートしますが、東京一極集中の状況を考えると、すぐに効果が上がるとは思えません。

地方から東京への人口流出に歯止めをかけることは容易ではありませんが、「大学の所在地から学生の出身地へ」の流れをつくり出すことは必要です。大学の所在地以外に就職する学生が多い大学は、学生の出身地の企業情報を提供するといった活動が必要になると思います。

大都市部における大規模私立大学は定員超過抑制政策が必要ではないでしょうか。これに加えて、「大学の所在地から学生の出身地へ」といった人口の流動性を生み出せれば、地方の創生と地方大学の活性化が実現に向かうでしょう。

激しい競争環境下では素早い意思決定が不可欠

ガバナンス体制の見直しも重要です。国立大学法人は、経営面は経営協議会、教育・研究面は教育研究評議会が意思決定を行うシンプルなしくみですが、私立大学を経営する学校法人の中には、これらのプロセスがかなり複雑なところもあります。本学も最近まではそうでした。

十分な議論に基づく意思決定は、悪いことではありません。しかし、私立大学も競争の激しい環境の下では、シンプルで迅速なしくみを構築すべきです。本学では、最終的な意思決定は大学評議会で行いますが、学長が議長を担い、副学長、学部長に加えて、事務局長などが参加する教職員混成の大学運営会議を毎週開催しています。2015年4月には、10を超える委員会とその機能をこの会議に統合しました。

「何もしないリスク」と「何かすることによるリスク」がありますが、今や、シンプルで迅速な意思決定システムを構築し、後者のリスクを負うべき時代なのです。

広島修道大学の改革

「地域」と「国際」の2つのコースを新設

本学は2011年度から、「地域つながるプロジェクト」に取り組んでいます。学生が地域の課題解決を目的に、調査・研究を行ったり、立案した企画を実行したりするもので、地域活性化への貢献と同時に、学ぶ意欲を高めることを狙いとしています。

2014年度からは全学生を対象に、4年間を通した副専攻型プログラムの「地域イノベーションコース」と「グローバルコース」を設置しています。グローバルな視野を持ち、地域社会で活躍できる人材の育成に全力を注ぎたいと考えています。

前者は、地域との連携によるPBL型の教育を主体としたコースで、2014年度は260人が登録しました。実践的な科目によって地域の課題を発見し、人々との協働によって課題解決および新しい価値創出につなげていくことができる「地域イノベーション人材」を育成します。2016年度には、一定の条件を満たした学生を対象に、海外で学ぶ「グローカル・イノベーションプログラム」を実施する予定です。

グローバルコースは、サービスラーニングを組み込んだ留学によって、グ

■地域イノベーションコースでの学び

【めざす人材像】
「地域イノベーション人材」となって地域社会で活躍する
1 専門性を活かしながら持続可能なコミュニティーの発展に能動的に寄与できる人
2 地域課題の発展を通じて、新たな価値の創造ができる人

イノベーションについて知る・学ぶ	地域で実践し知識・スキルを修得	地域の課題を見つけ解決に取り組む	蓄積を生かし主体的に地域・ひとと協働する
1年次	2年次	3年次	4年次
<主な受講科目> ・地域イノベーション論 ・地域コミュニケーション論 ・ひろしま未来協創特講	<主な受講科目> ・ひろしま未来協創プロジェクト ・広島学 ・学部別・全学プログラム	<主な受講科目> ・サービスラーニング ・学部別・全学プログラム ・PBL型授業 ・グローカル・イノベーションプログラム	<主な受講科目> ・サービスラーニング ・学部別・全学プログラム

30単位以上修得で修了

ローバルな視野を獲得するコースです。入学時に希望者の中から30人をTOEICの成績で選びます。1年次から国際理解科目と英語のトレーニング科目を履修。英語は4つの基本能力を高め、TOEICで成長を確認します。2年次後期にはアメリカで、美術館や図書館、学校などの非営利団体でのインターンシップを行う予定です。

鈴峯学園との合併で幼・保や栄養系の教育も

本学は2015年度、学校法人鈴峯学園と法人合併をしました。地域の公益性の高い企業を設立母体とする同学園は、本学と同様に地域に根ざした人材育成を志向していること、両法人を兼務する理事がいることなど、共通の基盤があったからこそ、うまく合併を果たすことができたのだと思います。

合併に伴い、鈴峯女子短大は募集を停止し、在学生の卒業後になくなります。鈴峯女子中学校と鈴峯女子高校は、それぞれ広島修道大学の附属学校に名称変更をしました。

短大に設置されていた幼児教育や食物栄養関係の学科を基に、複数の学部で改組を予定・検討しています。2016年度には、小中高校の教員免許を取得できる人文学部人間関係学科教育学専攻をベースに、人文学部教育学科を届け出によって設置する予定です。幼稚園教諭、保育士の免許も取得可能になります。2017年度には、管理栄養士の受験資格が取得できる新学科に加え、臨床心理士の資格取得をめざす新学科と大学院の専攻を設置すべく、準備を進めています。

既設学部・学科の再編も検討しています。出願時のグローバルコースへの履修希望者数は、開設2年目で約1000人に上りました。設置した2コースは受験生のニーズに合致していると思いますので、両コースの内容を横断的に学ぶ学部体制への展開を考えています。

トップの横顔に迫る

研究者として

大学院時代はヨーロッパの政治思想史を研究していましたが、本学に着任してからは、広島県のある選挙区に二世議員が多いことなどから、政治の地域性に関心を持つようになりました。その研究結果をまとめたのが「『世襲』代議士の研究」です。徹底して現場にこだわり、世襲国会議員へのアンケートやインタビューのほか、数十回もの選挙取材を行って、その構造を明らかにしました。

リーダーとして

小学生の頃からリーダー的役割を担う機会が多くありました。高校では柔道部のキャプテンとして100人の中高の部員を率い、キャプテンを選挙制にするなど組織的な運営体制に変えました。大学教員になってからも、学内で起きた大きな事件に対して一貫した立場を貫きましたが、今思えば、当時48歳で学長に就任したのはそこが評価されたのだと思います。

組織は一人ひとりの教職員から成り立っています。教職員が協力して大学を創ること、即ち教職協創が大切だと話しています。

キャンパスで好きな場所

2015年3月に竣工した「協創館」です。学生の活動を支援する「国際センター」「学習支援センター」「ひろしま未来協創センター」の3つが1か所に集まった、本学の“顔”ともいえる建物です。国際交流と地域連携を推進する本学にとって、教員と職員、学生、地域、そして世界の人々が集い、協働を果たすうえでのシンボルになってほしいと願っています。

地域との連携、国際交流、アクティブラーニングなどに広く利用される「協創館」。

協創館内の「iCafe」。約100人いる留学生との交流の場として活用されている。

いちかわ・たいち● 1948年生まれ。1975年慶應義塾大学大学院法学研究科博士課程政治学専攻単位修得。1996年から2002年まで広島修道大学学長を務めた後、2010年から再び学長に就任。主な著書は「30年後を展望する中規模大学」（東信堂）、「『世襲』代議士の研究」（日本経済新聞社）など。専門分野は現代政治論、大学論。博士（法学）。