

# 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3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**

## IR現場の最前線① 鈴鹿医療科学大学

### 確実な一歩を踏み出した “データで議論する”しくみ

#### [IR基礎データ]

担当部署名●IR推進室  
発足年度●2013年9月  
構成員(体制)●教員5人(学長含む)、職員3人(専従1人、兼務2人)  
IR導入の主目的●留年・退学者の減少、国家試験合格率の向上  
成果・現状●GPAや退学者分析による、退学者やその予備軍の減少に向けた各種施策の実施

#### [大学基礎データ]

学部・学科構成●5学部(保健衛生学部・医用工学部・鍼灸学部・薬学部・看護学部)9学科、2研究科  
大学の規模●学生数2543人、教員数183人、職員数54人(2015年5月現在)  
大学の特徴●  
建学の精神「科学技術の進歩を真に人類の福祉と健康の向上に役立たせる」  
教育理念「知性と人間性を兼ね備えた医療・福祉スペシャリストの育成」

今回からは、IRの現場で今、起きている問題・課題と、そのソリューションを考えていく。今回取り上げるのは鈴鹿医療科学大学。2013年9月、IR推進室を学長直属の組織として設置した。退学者ゼロと国家試験合格率の向上をめざし、既存の学務関連データを生かしたGPAや退学者に関する分析を行っている。分析結果は、退学防止策や入試の改革などに反映されている。

#### 学長のリーダーシップで 学内データを収集・活用

多くの私立大学では、学長は人事権や予算権を実質的に持っていない。裏を返せば、学長には人事権や予算権に頼らず人を動かす資質が求められる。

豊田長康学長は、三重大学学長、国立大学財務・経営センター理事長を経て、2013年に鈴鹿医療科学大学の学長に就任した。その際、「共感・共鳴を巻き起こして人を動かすこと」と「しっかりとした一つのデータは100回の説得

に勝ること」を信念に、リーダーシップを発揮しようと考えた。

三重大学在任中、国立大学の法人化にあたり、全学の中期目標・中期計画の立案に携わり、その後、学長として計画の実行やマネジメントを経験したが故の発想であった。

鈴鹿医療科学大学は「科学技術の進歩を真に人類の福祉と健康の向上に役立たせる」という建学の精神と、「知性と人間性を兼ね備えた医療・福祉スペシャリストの育成」という教育理念を持つ。医師と協働して業務を行う医療従事者(コメディカルスタッフ)を育成している。

豊田学長が就任した当時、学内では退学者の多さやチーム医療に関する教育が十分にできていないことが大きな課題として浮かび上がっていた。そのような状況を受け、学長のもとには、事務局長からエンrollment・マネジメントを行いたいとの要望が届いていたし、三重大学時代の同僚でもあった鎮西康雄副学長も初年次教育改革(医療

人底力教育)に着手していた。

豊田学長率いる大学執行部が当面の論点としたのは、次の2点だ。まず、学内の問題をどのように可視化し、現状をしっかりと認識すべきか。次に、それを教職員で共有し、大学の理念やビジョンに沿って全学が同じ方向をめざしてPDCAサイクルを動かしていくにはどうすればよいのか。この2点は、言い換えれば、大学の状況を好転させるための仮説を立て、それに沿って計画を立案・実行・検証しつつ、妥当性のある仮説から得られた知見を学内のしくみに落とし込んでいくという一連の流れをつくることである。

このような機能を具体化するための手段として採用されたのが、IR推進室の設置だったといえる。

#### 理想は高く スタートは堅実に

豊田学長は、IR推進室の設置に当たり、日本私立学校振興・共済事業団の

私立大学等改革総合支援事業に着目した。IR室を設置した大学が補助金採択に有利であることを示して理事長を説得し、室の設置にこぎつけたのである。結果として、鈴鹿医療科学大学は2013年度の同事業「タイプ1：教育の質的転換」に選定されている。

とはいえ、IR推進室への学内予算の制約は厳しく、配置替えによって、専従職員を1人確保するにとどまった。データ分析の担当者は、教員に室を兼務させるかたちで学長が指名した。

データ分析システムでも数千万円クラスの高額なものを見送り、SAS社のSAS® Visual Analyticsを採用した。このシステムは比較的安価であるが、操作が容易で分析専門家を必要とせず、会議でリアルタイムに分析結果をグラフ等でわかりやすく表示しながら議論できるという利点があった。これは、多数の関係者間で合意形成を図るのに格好のシステムであった。

システム導入以降、IR推進室の会議は月1回開催され、データ分析とその解釈が行われている。2015年3月には、全学の教員に分析結果を報告し共有する「教育研究会」が開催された。

IR推進室は、データを可視化し、共有することによって、PDCAサイクルを動かす支援をする。豊田学長は、**バランススコアカード**のしくみも参考にして、大学の経営戦略を明確にし、**KPI**（重要業績評価指標／Key Performance Indicators）を策定する作業に取り掛かっている。

まず、大学が重視する5つの政策領域とそれぞれの課題、さらに領域ごとの活動の成果を計測するためのKPI候補を設定した（図表1）。これら全領域の課題の解決をIRの最終的な目標に

据えたのである。とはいえ、限られた予算と人員では、最初から全てに一律に取り組むことはできない。

そこで、まずは5領域の中で最も優先度の高い「大学のユニバーサル化に対応した付加価値最大化教育」に注力することにした。具体的には、留年や退学に至る可能性が高い学生（ハイリスク群）を抽出し対策をとることと、国家資格等の試験での合格率を上げることであった。KPIとしては、授業外の学習時間、留年率、休学率、退学率、入試結果、各学年・学期のGPA等を設定した。

鈴鹿医療科学大学のIRは、学長主導の下、こうして着実なスタートを切った。現在も、IRに関わる活動に関する指示は全て学長から出されている。

### 学内の課題を明確にする 目的に沿ったデータ抽出

IR推進室はすぐに機能し始めた。

まず、ハイリスク群の学生の特徴を捉えるために、退学者データの分析が行われた。

退学者に行ったアンケート結果を見ると、退学理由は「進路変更」が過半数を占め、学業不振を挙げた学生は全体の1割強にとどまる。しかし、進路変更が主たる退学理由となるのは、資格試験合格や職業教育を目的とする大学としては理解し難い。IR推進室では

### バランススコアカード

戦略経営のためのマネジメントシステム。企業のもつ重要な要素が業績にどう反映されているかを可視化する。1992年にハーバードビジネススクールのロバート・S・キャプラン教授らによって発表された。

「進路変更」の本当の理由は、「学業不振」にあるのではないかと推測し、ほかの角度からもさまざまな分析を試みた。

その結果、退学率は1・2年次の成績と高い相関があることが示された。退学者全体の84%弱を占める1・2年次では、いずれも前期の「不可」の科目数が増えるに従い、退学率が急上昇していたのである。また、1年次の基礎学力調査を分析すると、主要な学科において数学と理科の得点とGPAに相関があることがわかった。

この結果は、大学のもう一方の目的である、国家試験合格率の向上に向けた施策にも直結していた。数学と理科の成績が1年次のGPAに影響を与え、それが国家試験の合格にも響いていたのである。GPAが低い学生は退学に至らなくても、国家試験の合格率が低くなるという結果が出ていた。

特に薬学部では1年前期の成績が国家試験の合格と関連が強く、1年前期の成績は入試形態とも相関があることがわかった。国家試験合格率が極端に低い学生の入試形態が特定されたのである（図表2）。

このように入口から出口にかけて、目的に沿って入試・教務データの抽出を行った結果、大学が求めている政策領域の課題を浮き彫りにすることができたのである。

### KPI (Key Performance Indicators)

目標の達成度合いを測る定量的な指標。「重要業績評価指標」と訳される。現状を指し示す指標の中から選ばれ、継続的に測定・監視することにより、今後の施策でどうなるかを予測するために設定される。

### 全学共通言語として 学内データを活用する

IRによるデータを基に、鈴鹿医療科学大学では日々、改革が進行中である。教学においては、理科と数学のリメディアル教育を開始。それと並行して、医療人としての基礎的な力を身に付けるために、1年次に全学の学部混成で取り組む「医療人底力教育」の改善に着手している。チーム医療に対するモチベーションを持続・上昇させるためのきめ細かな指導を行うようにしたのである。学内では、それまでも漠然と初年次教育の重要性が指摘されていたが、IRにより初年次教育の何が重要なかが具体的に増えてきたのだ。

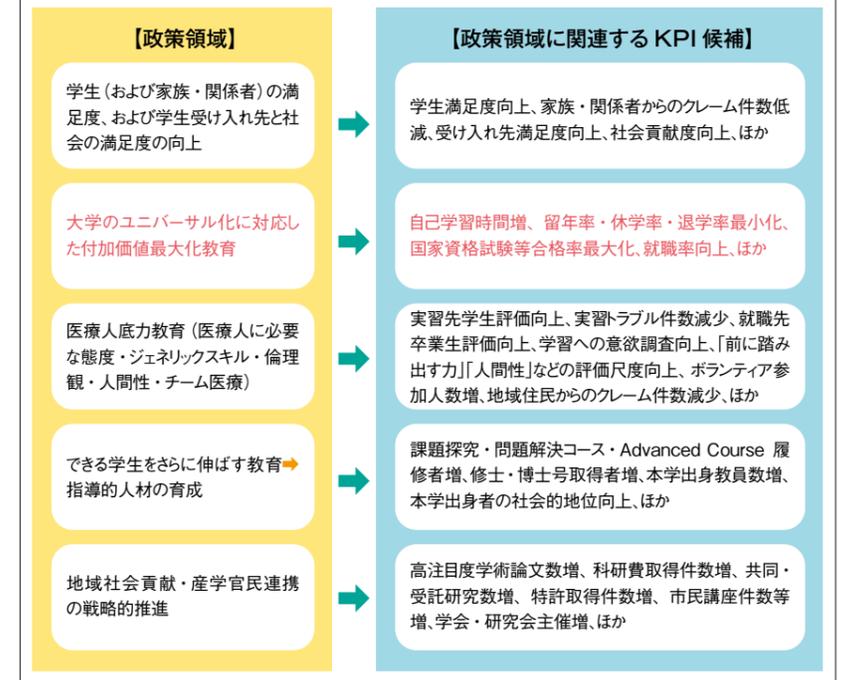
薬学部で、入試方式と国家試験合格率に相関がみられたことに関しても、問題となっていた入試を速やかに見直している。

このように、豊田学長はさまざまな政策を素早く立案し実行に移している。その効果は今後の検証を待たなければならないところもあるのは確かだ。だが、大学の改革は勘と経験と度胸で行われると揶揄されることもある中、学長がリーダーシップを発揮し、現状認識と活動の根拠をIRで得て、全学共通言語としてデータを使う素地が出来上がりつつあるといえよう。

IRの活動は分析手法と分析結果の活用に目を奪われがちであるが、どのような目的で何を行うのかを事前に設計することも極めて重要である。その点、鈴鹿医療科学大学では、経営戦略を策定し優先事項を定め、焦点を絞り込んでIR活動を行った。強力なリーダーシップでこれを行ったことが、政策形成につながった要因であろう。

図表1 大学の重視する教学面での政策領域とKPI候補

※赤字がIRスタート時に対象とした政策領域とKPI



図表2 薬学部の国家試験合格に関する分析

■ 合格者 ■ 不合格者  
※人数を基にした構成比

