

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4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② 創価大学

トップの意思決定を支える 目的遂行型の組織編成がカギ

[IR基礎データ]

担当部署名●IR室
発足年度●2013年4月
構成員(体制)●教員2人、職員10人※いずれも兼務
IR導入の主目的●学生の成長支援のためのデータ収集・分析・活用
成果・現状●奨学金制度の充実、SPI対策講座の支援、就業力育成プロセス 等

[大学基礎データ]

学部構成●8学部(経済学部・経営学部・法学部・文学部・教育学部・理工学部・看護学部・国際教養学部)、6研究科(2専門職大学院含む)
大学の規模●学生数7973人、教員数346人、職員数242人(2015年5月現在)
大学の特徴●
建学の精神「人間教育の最高学府たれ」「新しき大文化建設の揺籃たれ」「人間の平和を守るフォートレス(要塞)たれ」

IRオフィスを設置したものの、まず何をすべきなのか困惑している大学も少なくないと聞く。今回は、設置前に目的を明確に定め、その目的に沿って着実なステップでIR業務を行っている創価大学の事例から、IRを実質的展開に導くための要諦を探る。

IRの目的は 学びの最大化の支援

創価大学におけるIR室の設置目的は明確であった。一言でいえば、学生の成長をきちんと測りたいということである。「学生の学びを最大化させるために大学として何ができるのか」を考えるための現状把握・分析組織としてIR室は活動している。

IR室の原点は、2006年に設置された「創価大学少子化対策委員会」である。ここでは入学から卒業までの4年間の横断的な学生データ(串刺しデータ)を収集・分析し、志願者増に向けた施策を検討した。具体的には「入試

種別」「GPA」「SPIスコア」「進路」などの相関性を調べ、「建学の理念を体現して社会で活躍できる卒業生モデル」の構築をめざしたのである。

このような数量的な学生の状況把握が、2010年から10年間の中長期計画となる「創価大学グランドデザイン」の策定につながっていく。大学の状況を適切に把握できる数量データがあるからこそ理にかなった目標を設定することができるし、学内構成員も計画を受け入れやすいのではないだろうか。

IRの目的を明確にするには、トップによる「IRをこのように使いたい」というアイデアも重要だ。創価大学では、2013年のIR室の設置に、馬場善久現学長が深く関わっていた。当時、副学長だった馬場学長が「IRに関するワーキンググループ」を組織化し、現在のIR室の基本的なデザインを描いた。馬場学長は計量経済学の研究者でもあるので、自らが指揮を執るにあたり、数量的データによって現状を把握することはごく自然な発想だったのだ。

データに基づく 教学マネジメントの素地

創価大学には「データで現状を把握し、次にすべきことを考える」素地がもともとあったと考えられる。それはリーダーが数字の取り扱いに明るかったから、というだけではなさそうだ。

創価大学は、学生の履修指導や卒業判定に早くからGPAを活用するなど、データを活用した教学マネジメントでは定評のある大学である。実際、学務系や学生系の事務セクションでは学生に関する数量データの収集・分析が日常的に行われている。奨学金と学習時間・成績との関係、SPIのスコアと就職実績の相関などがその例だ。さらに教育に関する各種競争的資金によるプロジェクトを円滑に進めるためのデータ収集・分析なども、学務系のセクションで行っている。

こうした数量データを基本とした現状把握を組織的に行っていることが、近年の創価大学における大学教育再

生加速プログラム、グローバル人材育成推進事業やスーパーグローバル大学創成支援などの各種競争的資金の採択にもつながっている。現状を客観的に捉えることにより、競争的資金獲得に向けてより適切な提案を具体的にを行うことができるわけだ。さらに、採択された事業の状況を的確に把握（自己評価）することによって、継続的な内容の改善につなげていける。それらの努力が、新たな競争的資金獲得へとつながっていくのだろう。

理にかなったメンバー構成

創価大学のIR室長は、事務のトップである事務局長（常任理事）が務めている。事務局の部署は、それぞれ自律的にデータの収集・分析を進めている。そこで部局の垣根を越えて横断的にいわゆる串刺しデータを作っていくと考えれば、事務のトップがIRの責任者を務めることは極めて合理的だ。

IR室（図表1）のメンバーは全員が兼務だ。入試、学務、就職などのエンロールメント・マネジメントに関わる各部署で数量データの取り扱いに慣れた事務系職員たちである。ここに教学マネジメントや統計学に精通した教育系センターの教員が加わり、教育現場の視点や専門的知見が増すことによって、分析にさらに厚みが出てくる。このようなメンバーで全学的な現状把握と課題への対応をめざしたわけである。

IR室のメンバーは、調査・分析依頼を受け、それぞれの持ち場のデータを収集し、月1回のミーティングなどを通して横断的・全学的見地から集計・分析を行い、現状を明らかにする（図表

2）。IR室を率いる秋谷芳英事務局長は「現時点では調査結果を期限までに報告するのに手一杯で、きちんとしたデータ管理方法や、データベースの構築は4年間の中期計画で取り組んでいるところ遅れている」と述べる。

しかしIRオフィスの目的がはっきりしているからこそ、（相対的に）遅れていると認識できるのであって、創価大学のIRは大学全体の中で見れば十分進んでいる。何ができていないのか、次に何をすればよいかのわかっているIRオフィスはそう多くない。

学生の支援につながる施策へのブリッジ

創価大学では、学生の成長を示すデータを集積し、成功要因をつかんで、それをカリキュラムに反映したいと考えている。そのため学生の入口から出口までを俯瞰し、それぞれの過程での成長をトレースしていく。IR室では学生に関して継続的に収集するデータ項目を定め、業務に取り組んでいる。

まだ、IR室の設置から2年という中で、具体的な成果は見えにくい状況ではある。ただ、家計状況や入学決定要因の分析から奨学金制度の充実につなげたり、SPIスコアと就職状況の分析からキャリア教育の新たな展開を考えたりと着実に成果を出しつつある。これまでは1年生と4年生にのみ3年ごとに



GPA

海外の大学で用いられてきた成績評価の手法で、Grade Point Averageの略称。日本でも導入する大学が増えている。全科目の成績から割り出したGPAが一定基準に満たない場合、進級や卒業を認めない大学もある。

実施していた学生調査も、2016年度からは毎年全学年で実施する。

このように学生に関するさまざまな現状を継続的に、かつ、適切に測定することにより現状を把握し改善に生かす手法は、データに裏打ちされた内部質保証システムの構築そのものといえる。今後、各大学がそのような動きを強める中で、IRは測定や調査、分析の中心要素になっていこう。各現場の状況に応じたデータや情報の提供を学内の専門部署が担ってくれば、教員集団は改善活動により多くの力を注げるわけだ。

IR オフィスを立ち上げ素早く軌道に乗せるには

創価大学の事例から見えてくる「IRオフィスを立ち上げ、うまく機能させるヒント」は次のようなものである。

IRの目的を考えてからIRオフィスを作るのが迷走しなくてよい。それは、トップが大学の目的や建学理念に照らして、「IRを使って何がしたいのか」ということを明確に持っているか、ということでもある。すなわち、トップのIRに対するビジョンが明確であれば、IRオフィスへの指示も明確になるので現場は混乱しないわけだ。

一般にどの大学でも、既存の部署で数量的な現状把握は行っている。専任の教員や職員で構成するIRオフィスが

スーパーグローバル大学創成支援

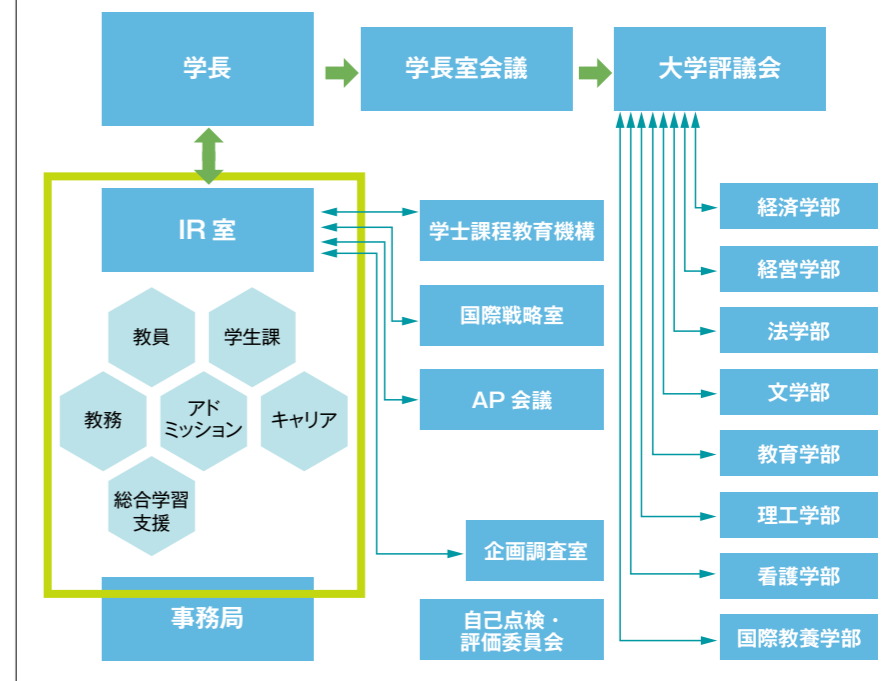
世界水準の教育研究を行う大学や国際化を牽引する大学に対し、国が重点的に支援を行う補助金事業。2014年度にトップ型とグローバル化牽引型で、併せて37大学が採択されている。

設置できなくとも、各部署でデータを扱っているメンバーが集まって仮想IRオフィスを作ることは可能だ。そこに学長など「クライアント」から具体的な分析課題を出してもらい、メンバーそれぞれの部署で管理しているデータを持ち寄って課題に沿った議論を行い、レポートを作成するだけでも、かなりの効果が得られるはずだ。部署の垣根を越えてデータを全学的視点で見ること、より適切な解釈（状況把握）が可能となり意思決定者にとって有用性の高い情報が得られるからである。

データに対する感度が高い大学（日頃から各部署でデータをよく見ている大学）のほうが、IRへの理解が早そうである。そのような素地があれば、客観的事実をもとに、現状を把握し、次にすべきことを考えるという組織文化も創りやすい。大学の将来計画だけでなく、教育活動のプロセスや成果を適切に把握し、それを学内で情報を欲する教員集団や部署に対して、必要に応じて迅速に提供できるしくみは内部質保証システムにも不可欠であろう。

IRオフィスに対して定例的・定型的なデータ・リクエストが少ないうちは、上述のように大学執行部・学部執行部などからアドホックに調査依頼をもらい、それを着実に調査し報告すればよい。次に、学内でIR業務が徐々に定着し、定例化・定型化した業務が増えていけば、業務システムやデータベースを充実させ、機械に任せればよい。IRはその大学の立ち位置や目的によって求められることが異なるが、まずは、トップにIRを使ってどのようなことを明らかにしたいのかを示してもらい、できる範囲でとにかく始めていく、ということが重要なのである。

図表1 IR室体制図



図表2 調査・分析・データ提供依頼に関する業務の流れ

