

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

最終回

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 蔦田 敏行

IR オフィスのスタートアップに必要なこと

- トップが IR の目的を明確に描けていれば、組織の設置はスムーズ
- 実務スタッフは、学内の多様な人材の力を借りればまかなえる
- 自己点検からスタートし、その後のケアを怠らないことが重要

日本の IR の主業務は 依頼者への情報提供

IRの業務は、①学内の「データ」を「情報」に変換し、②依頼者が必要とする時に必要な「情報」を提供することだ。変換業務には、調査・分析のデザインも含まれる。これらは、特にIRオフィスがなくとも、実際にどの大学でも行われている。そういう意味では、日本のどの大学にも通常、複数の部署に分散する形で、IR機能は「既にある」といえるだろう。ただ、IRオフィスは個々の部署の業務範囲を超えて「IR業務をより効果的、効率的に行い」*1、各部署のデータに横串を通す役割を持つ。

アメリカの多くの大学では、州政府や連邦政府へのレポート提出が義務づけられている。先日、訪れたノースカロライナ州立大ウィルミントン校でも、州立大学機構の中央オフィスに提供するデータの収集・取りまとめにIRオフィスの担当者たちが奔走していた。

一方、わが国の大学は、アメリカに比べるとこうした学外へのレポートの義務が相対的に軽く、意思決定や改善をする依頼者（主として大学・学部執行部）への情報提供機能が期

待されている。もちろん、IRオフィスは改善を実施する部署ではない。改善はアドミニストレーター（経営層）の仕事だ。

日本では、今まさに各大学でIRオフィスの立ち上げが進められているところだ。この連載では、ちょうどその時期をクリアし、日本型IRを展開している3大学（鈴鹿医療科学大学、創価大学、琉球大学）を訪問し、IRオフィス開設のコツを探ってきた。最終回は、それらの事例を基に、スタートアップに必要なことを整理する。

IR オフィス発足時に トップの果たす役割は大きい

3大学の調査結果は図表1に示す。オフィスの設計からデータ収集、現状把握、報告までのポイントをまとめている。

まずは、経営・教学のトップがIRを使って何をしたいのか、明確であることが重要だ。3大学とも学長がIRオフィス設立に主導的に関わっているが、これは偶然ではない。IRでなすべきことがトップによって明確に示されているため、メンバーもIRオフィスの位置付けも自ずと決まっていたの

だ。

アメリカの場合は州政府や連邦政府からのレポート提出要求が多いので、それらに対応するという目的だけでもIRオフィスを置く意味はある。だが、日本の大学はこうした環境下にはないので、他のミッションなしではIRオフィスは機能し得ないだろう。

学内でIRオフィスについて認識がある程度共有されていることも促進条件となる。たとえ、学長がIRに求めることを明確にしている、IRオフィスのあり方や制度設計について学内で議論することは重要だ。構成員間でどういう組織にすべきかの認識を共有することによって、スムーズな業務遂行につながるからだ。ここでつまずくと、「この前できたIRオフィスって何をやっているところだっけ?」となりかねない。

全学データベースの整備が遅れている日本では、データを人づてに収集せざるを得ない場合が多いが、周知徹底が進んでいれば、各部署の協力も得やすくなるだろう。

IRオフィスは、日常的に学内データを収集・分析し、必要に応じて情報を提供する部署だ。だが、さらに一歩進んで、学内政策の改善に向けた提案まで志向する部署とするなら、IRオフィ

*1 藤原宏司、大野賢一（2015）「全学統合型データベースの必要性を考える」、『大学評価とIR』

スのディレクターに意思決定権限のある者、即ち、副学長などを充てる必要がある。ディレクターに改善の指揮を執れる者を配置すれば、IRオフィスの日常業務が改善へのラインに直結するからだ。

ただし、ディレクター個人の担当領域に寄りすぎる組織になると、アドホック（臨時的・突発的）な業務が多くなり、執行部の交代などで業務自体が大きく変わってしまうこともあり得る。

スタッフに必要な力を どのように身に付けさせるか

実務スタッフはバランスを考えて配置することが重要だ。ここでいうバランスとは、教員・職員、専任・兼任のバランスではなく、アメリカのIR研究者

で実践者のテレンジーニが主張する3つの「知性（インテリジェンス）のパランス」*2だ。

テレンジーニは、IR担当者には、①専門的・分析的な知性、②課題に関する知性、③文脈に関する知性、が求められると主張している。①はまさにデータを情報に変換するためのリテラシーそのものだし、②は学内の状況や経緯などもふまえて何がどのように課題なのかを把握できる知性だ。③は社会情勢、特に高等教育行政などに関する理解を指す。

これら3つの知性を有した高度な分析スキルのある者が理想的だが、当面必要になってくるのは、学内に散在するデータを収集・分析し、スムーズに可視化できるスタッフだ。その段階ではむしろ、課題の把握や必要なデー

タ、解釈に対してさまざまな助言を集めるためにも、コミュニケーション能力に優れた人材が欲しい。

また、全員がこの3つの知性をすべて持つ必要はなく、チームで3つの能力をカバーできていればよい*3。兼務スタッフでも支障はなく、データ分析はあまりしたことがないが学内情勢に明るい事務職員や、高等教育行政にはさほど詳しくないが分析スキルの高い教員など、学内の多様な人材の協力を仰げばよいだろう。

重要なのは、IRオフィスの活動によって得られた実践知の蓄積と継承をどのように行うのかという点だ。活動初期にIR業務の主軸を担うことになる事務系職員は、異動までの間隔を他の職員より長くするという手もあるだろう。

兼務スタッフの業務内容が明確に

定まっていることも重要だ。どの大学でも学内各部署からごく少数（1、2人）を選抜して、兼務の構成員としている。彼らは本業でも重要な仕事を任されていることが多く、「兼務している意味」がなければ、徐々に活動から疎遠になる。自分にとって具体的な担当業務がなければ、定期ミーティングに参加していても張り合いがないだろう。専任のスタッフがルーチン業務をこなし、兼務者はプロジェクト方式でアドホックな課題を担当するなど工夫が必要になる。

なお、専任教員の配置は業務の促進にはなり得るが、今のところ（おそらく）必須ではない。

組織を安定させるには 学内「顧客」を掴むこと

IRオフィスを組織として安定させるには、定期的・定型的な情報提供を行う「情報の定期購読者（お得意様、顧客）」を学内に増やすことが必須だ。大きな業務を依頼してくれるかもしれないが、依頼頻度が低い顧客よりも、定期的に情報を求めてくれる顧客をやはり大切にすべきであろう。そのために内部質保証システムの構築など、継続的な教育改善活動にどのように参画できるのかということも、今後のIR活動の安定化、定常化には大きな意味を持っていくはずだ。

日本の大学では、調査の設計、データ収集、分析、報告などは、まだまだこれからという段階だ。しかし、これまで取り上げてきた大学ではさまざまな足がかりをつかんでいる。活動目的を明確にして学内の課題を把握し、データを活用できているところが、共通の

図表2 IR オフィス設立に向けたチェックリスト

	ある程度 ある	ある程度 ない	ない
IR オフィスの設計			
● トップがIRによって何をしたいのか、明確である	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
● 学内でIRオフィスの活動がある程度共有できている	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
● (改善を図る部署を志向する場合) ディレクターに意思決定権限のある者を充てられる	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
● 定期的・定型的な情報提供を行う「購読者（顧客）」が想定できる	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
● バランスを考えたスタッフ配置が可能（分析、課題把握、文脈の各知性）	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
● 適切な兼務スタッフを学内各部署から集められる	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
調査設計 学内にある程度ノウハウがある	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
収集 データの収集ルートが確保されている	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
分析 データを情報へと変換する（整理、集計、分析）必要最低限のスキルがある	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
報告 調査結果をスムーズに依頼者に報告するルートや手法が確保されている	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

成功要因だろう。

IRオフィスの立ち上げが済めば、次のステップでは、学内組織の中にかに組み入れて機能させるのか、ということになる。琉球大学のように、IRオフィスを学内研修担当の組織として機能させることも十分にあり得る話だ。研修によって多くの職員が自学の現状を俯瞰的に見ることができて、データで事象を理解し議論することができるようになれば、IRオフィスの存在意義も高まるはずだ。

スタート前の自己点検と スタート後のケアが重要

IRオフィスを設立し軌道に乗せていくための促進条件を図表2のチェックリストにまとめた。改善に資するIR機能は、自学の状況を正確に把握できるこうした自己点検（現状把握）を適切

に行うことによって成り立つ。

チェックリストを埋めていくと、学内の状況が見えてくる。ネガティブな回答になった箇所は、IRのみならず大学自体のウィークポイントにもなり得る項目だ。困難な状況に陥る前に、大学・学生にとって不利益が生じる可能性のある芽を摘み取っておくことが肝要だろう。

IRオフィスは設立後のケアも大切だ。「IRオフィスができたなら仕事が増えた」とならず、「いろいろ状況が見えて業務が円滑になった」「効率的になった」「うまく連携が取れるようになった」と学内で思ってもらえるようになってはならない。そのためには、一つ一つの依頼を確実にこなして成功事例を積み上げると同時に、そこから得た知見を多くの関係者と共有し信頼を勝ち得ていくことが、何にも増して重要になってくる。

図表1 これまで取り上げた大学の比較（本格的にIR展開を始めた大学）

ポイント	鈴鹿医療科学大学	創価大学	琉球大学
経営層	学長主導。国立大学学長時代の経験を生かす	実質的には学長主導。副学長時代にIRオフィスのあり方を検討した	実質的には学長主導。副学長時代に米国調査などを実施。学長就任後、IRオフィスのあり方を学内で検討させた
ディレクター（実務トップ）	実質的に学長。副学長、事務局長が室員なので、検討内容は執行部で共有	事務局長。データ収集などの指示を他部署に出しやすい	執行部メンバー。理事全員と交流がある
専任教員	配置せず	配置せず	私学での実務経験がある担当者。職員対象のIR研修も担当
専任職員	1人配置。データ収集とBIツール（データ分析・可視化ツール）のオペレーター	配置せず	実質的な担当者は、生え抜きの課長。秘書室長の経験があり、学長の信頼も厚い
兼務スタッフの関与	学部教員3人。統計処理など専任職員ができない部分をカバー	事務各部門の職員が兼務。教育センターの教員も兼務で参加（統計の専門家等）	企画立案機能を有する総合企画戦略部と学生部、教育の現状等に詳しい教員が参画
調査設計	学長、副学長、事務局長が設計	学長と事務局長が設計。学部執行部の意見も入る	大学共通の課題と課題解決のための既存プロジェクトをベースに専任職員が中心になり設計する
データの収集	専任職員がデータ収集。事務局長も室員なので、スムーズに集まる	兼務スタッフが、IRオフィスの決定に応じて自部門のデータを収集する	評価・計画の部署がベースとなっているため学内のデータが自然と集まってくる
現状把握の方法（データの情報への変換）	BIツールを活用し、室員らがリアルタイムでデータを分析（専任職員がオペレーター役）	月1回のミーティングで各部門の現状を把握。室長（事務局長）が経営状況を把握	評価・計画の部署がベースとなっているため、現状把握は日常業務
報告	室員が経営層なので、報告はその場で行われる	事務局長から学長に報告	学長、およびテーマに関係する各理事に報告

*2 Terenzini, Patrick T. (2013) "On the Nature of Institutional Research" Revisited: Plus ça Change...?, Research in Higher Education
*3 佐藤仁 (2015) 「大学評価に活かすアメリカIRの知見：3つのインテリジェンス」, 「大学評価担当者集会 2015 全体会」大学評価はIRで高度化できるのか? 実施報告書, 大学評価コンソーシアム