

初歩的な IR の質疑応答 52 問答

主回答者： 嶋田敏行（茨城大学 大学戦略・IR 室）

副回答者： 小林裕美（徳島大学 国際課）、藤原将人（立命館大学 教学部学事課）、
山本幸一（明治大学 教学企画部 評価情報事務室）

監修： 藤原宏司（ミネソタ州立大学機構ベミジ州立大学 IR/IE オフィス・副室長）

末次剛健志（佐賀大学 企画評価課 係長 [IR 主担当]）

(*以下、「回答」に関する補足内容は点線で四角囲いし、質問に対して後日回答した内容はその旨を明示しています。)

問 1：「IR というのは何をすべきなのか」ということがよくわからなかったのですが、学内で分散管理されているデータを収集して、それらを基にして意味のある情報を見つけることが基本的な仕事なのだと理解しました。この理解でよろしいのでしょうか。

キーワード：OJT というのは何ですか（「3つのインテリジェンス」のうちの1つ「文脈のインテリジェンス」を「OJTで修得する」という説明がありましたが略語の意味がわかりません。）

回答：そのとおりだと思います。IR 業務とは、意思決定支援です。ある目的に沿って（そのままでは使いにくい）データを収集し、有用性の高い（依頼者が欲しがっている）情報に加工し提供する業務です。判明した現状から「次に何をすべきか」「どちらを選べばよいのか」を考えるのは、あくまでも依頼者（一般には大学執行部、学部執行部）の方々の仕事となります。

OJT ですが、On-the-Job Training で、具体的な現場の実務から仕事に必要な知識や技能、態度の訓練をさせることです。現場で“習うより慣れろ”みたいな感じで言われますが、成り行きで身に付けさせるものではなく、教育の一環として意識的に現場でトレーニングするというイメージです。

問 2：本学のデータは「教務事務システム」「授業料システム」「研究者データベース」等多種のもものがそれぞれ、スタンドアロンで運用されておりかつ、各セクションの日常業務に足りうるだけの情報しか入力していないことがあり、情報収集に苦労することが多い。

それらを解決するためのヒントをご教示いただければ幸いです。

感想：アメリカにおける IR が以前よりも発達してきた背景について理解することができた。

本学では、「大学改革戦略課」と「企画総務課企画調整担当」の2セクションが一応 IR について所管業務ということになっているが、目的がはっきりしておらず、あまり進んでいないのが実態。私の所属している「企画総務課企画調整担当」の IR に関する実務としては、大学ランキングや各種照会業務（アンケート調査）への対応が中心となっている。

キーワード：IR の 4 つの顔

回答：IR オフィスで保有していないデータに関してどうすればよいか、というのは、よくある話です。いくつかの大学では、“この部署でこの時期にこういうフォーマットのデータを作成して

いる”というリスト(データカタログ)を作成しています。データベースが当てにならないなら、学内のどこにどのようなデータがあるのかだけでもきちんと把握しておいて、その部署に問い合わせるわけですね。例えば、5月になれば、入学生アンケートを入学課がこういう設問で調査し、このようなフォーマットで取りまとめるようだ、と分かっていたら、そういう情報が欲しければ入学課に問い合わせればいいわけです。うまくいけば、こことここの部署で収集しているデータが重複しているんじゃないの、などの指摘もすることができます。

データカタログだけでなく、どこの部署がどういうデータをどういうデータベースに入れてるのかということも、いろいろ聞き回ったりして、「こういうデータがあるとありがたい」などの話を日常の中で(インフォーマルもしくはカジュアルに)しておいて、データベースの改修などをするとき、「そういえば IR の人にもちょっと話聞いてみようよ」という感じに思ってもらえればしめたもの。そういうときに IR から「ちょっとこういうフォーマットでやっていただくと非常に助かるんですね」みたいな話をしたりすることで、データの基盤も整っていくわけです。日頃のお付き合いが非常に重要なのかなという感じがいたします。

問3-1: 日本で IR が導入されるようになったのは、文科省の政策誘導によるものか、もしくは現場(大学内)の人間が必要を感じて、米国の例を参考にしたからなのか、導入の経緯はどんなものなのでしょう。

回答: 国立大学で評価室を持つような所は、大学評価をとにかくやらなくちゃいけないから、大学評価対応部署を作りました。国立大学は、第1期、第2期と6年単位で動いてるんですけども、第2期は第1期に比べれば比較的评价が軽めになったので、その余裕を使って単に評価書を書いて終了というところから、それを何とか活用できないかみたいなところに評価部署が自然に展開して IR 方向に展開していったというところもあります。最近では文科省のほうで非常に強く、恐らく大学をきちんと効率的、効果的に経営してもらいたいようできて、IR が非常に重要という話が多く聞こえます。以前は、IR といえば教育面の話が多かったのですが、最近では、割と財務的なリソース配分なんかをきちんとやりましょう、みたいな話が増えていると思います。つまり、少し前までは教学 IR と云いますか、学生の動きを把握しようという話だったんですけど、運営費交付金を巡る会議の状況を見ていますと、どちらかというと経営改善をさせたい雰囲気は文科省から伝わってくる感じです。そういう意味で、この辺は同時的と云いますか、文科省もそういう思惑を持ってるとし、学内でも当然変えるべきところを変えたいというか、何とかしなくちゃいけないというのは多くのみなさん思ってるわけですね。でも、あまり、危機感のない方々も当然、いらっしゃる。そうすると、外圧がちょっと必要だった感はあります。

要するに、国立大学だったら大学評価を行う都合上、そういう現状把握機能は必要だったし、一方で、文科省からの政策誘導などもあるから取りあえず IR を頑張ってみようと思う大学さんも当然、いらっしゃる。もちろん、困ってる大学は必然的にこういうことを利用して IR みたいな現状把握機能を入れるわけですけど、困ってない大学もいろんな状況が、すなわち、文科省の政策誘導もあるので、この波に乗っている、というところはあるかなと思います。

問3-2：大学レベル、学部レベル、教員レベルいずれの段階でも良いのですが、IRによる情報提供を受けて、改善・改革等を行った具体的な実例があれば教示いただきたい。

キーワード：スピンドクター？知らないのはIR以前の基礎的知識の問題でしょうか？

回答：とある学部で、うちの学部は非常に留年生が多いので、どのような学生が留年するのか教えて欲しいと要請されて、分析するわけですね。そうすると、あるGPAを下回っている学期が2学期連続で続く学生は、基本的に8割ぐらい留年とか退学とか、いなくなっちゃったりするわけです。

そういう情報をIRが提供して、あとは学生を呼び出す基準を少し変えたほうがいいんじゃないですかってところまではするわけですが、その学部さんがそれを受けて何をやったかというのは特に把握していません。改善につながるような情報提供はしますが、それをもとにどうされたのか、ということまでは、本当はそこまでアフターケアしたほうがいいんですけど、あまり見てないというのが正直なところですよ。

スピンドクターはあまり一般的な語ではないと思います（全体会の山形大学・浅野先生の講義をご覧ください。）。

大学評価担当者集会 2015・全体会

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=acc20150827>

問4-1：IRオフィスは、大学のどれ位の割合で設置されていますか？

鳥田：アメリカは、ある一定以上の規模の大学だと、ほぼ100%です。ただ、専門組織としてのIRオフィスを持っていないところもあります。例えば、ミネソタ州立大学機構に属している短期大学の中にも、IR室がないところはあるそうです*。日本の場合は、IRオフィスって名前が付いてない大学も含めれば、この前、東大の小林先生らがされた調査**だと25パーセントぐらいがIRオフィスを設置してます。ただ、評価室っていう評価のオフィスだったら、国立大だったら評価対応部署は100パーセントあります。私学さんも多分25パーセントぐらいはありますよね。

山本：そうですね。IRを担当する全学組織として25パーセント程度です。

鳥田：IRオフィスをどう定義するかって問題なんですけど、大学の情報を集めて詳らかにするようなオフィスだとすると、かなりの大学が何らかの形で持っていますが、ただ、それを活用してるかどうかはまた別になるというところだと思います。

* 情報誌「大学評価とIR」第2号

「政策立案・計画策定における米国IR室の役割」

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=lib002>

** 文部科学省 先導的大学改革推進委託事業

「大学におけるIR（インスティテューショナル・リサーチ）の現状と在り方に関する調査研究」

http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1347631.htm

問 4-2 : その IR オフィスの実際の業務は何の調査・分析が多いのでしょうか？

回答：これは多分 IR オフィスの性格に依存すると思います。茨城大学はどちらかというと評価室なので、研究の話もありますし、教育関係の話もありますし、改組関係の話もあります。執行部のほうで困っている話があってもちょっと手に負えないと調査指示などが下りてくるみたいな感じですが。ただ、これは多分、教育系の業務をメインとする IR オフィスだったら教育の話が多いでしょうし、経営系の総務課や企画課とつながっている IR オフィスだったら多分そらの話が多いでしょう。つまり、置く場所によって性格が違うかなと思います。

問 4-3 : データベースについて、具体的に何のデータを扱っているのでしょうか？

回答：これはアメリカのミネソタ州だと、日本で言うところの教務情報システム、財務システム、人事システムみたいなものを州で 1 個持ってる感じになっています（米国の州立大学では、1 法人複数大学経営のような形になってことが多く、そのシステム（機構）で、業務システムなどを 1 つ用意して、それらに各大学が乗る、というケースも多いようです。なお、ミネソタ州には、ミネソタ大学システム（U of M System）とミネソタ州立大学機構（MnSCU）があり、ここで挙げている例はミネソタ州立大学機構の話です）。だから、もう州単位で全部データがそこに入って、業務システムは一体化されており、そこに IR はアクセス権限をいろいろ持ってて、データを持ってくるみたいな世界になっていることも多いようです。

ですので、ミネソタ州立大学機構の場合、日常的に各部署が業務でやるデータはそのシステム（機構）にはほぼ全て入ってます。成績から何からみんな入っているわけです。ただ、ミネソタ州立大学の IR 室の方によると、卒業生に有名人は何人いますかみたいな話に関してはデータベースにないので、そういうのは逐一、学内の部署に問い合わせをして調べるみたいな感じの話でした。

情報誌「大学評価と IR」 第 1 号

「全学統合型データベースの必要性を考える」

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=lib001>

勉強会「米国における IR 実践を通して考える日本型 IR」 報告書

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=ir20131112>

問 4-4 : エンロールメント・マネジメント。本学でも取り組み始めたいと思っていますが、具体的な実施方法について、ご教示下さい。

回答：エンロールメント・マネジメントについては山形大学さん、あとは京都光華女子大学さんが有名です。この二つについては、web 上にもいろいろ資料があるかと思うので、ちょっとお調べいただくと面白いかもしれません。また山形大学さんは、毎年秋と冬に EMIR 勉強会を開催されています。

エンロールメント・マネジメントについては大学評価コンソーシアムでも以前、勉強会を開いていますので、そちらもご覧ください。

「エンロールメント・マネジメントに関する勉強会」報告書

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=acc20120907>

また、大学評価・学位授与機構内に研究会が以前置かれ、そこで米国の IR 担当者向けハンドブックの翻訳を行いましたので、そちらも併せてご参照ください。

IR 実践ハンドブック (玉川大学出版部)

<http://www.tamagawa-up.jp/book/b99558.html>

問4-5：IR委員会方式を採用している大学は多いのでしょうか？

回答：IR委員会方式ですが、結構バーチャルな方式は多いと思います。創価大学さんもそうでしたし、佐賀大学さんも1名の専任の事務職員以外は兼務のようです。茨城大学は専任教員ポストがありますが、僕はもともと事務官ですから、事務職員ポストを読み替えているだけです。

手始めに各部署のデータのエキスパートや若手がとりあえず集まってプロジェクトチームのように学内の課題を調査してみよう、というやり方もよく聞きます。例の私立大学の補助金でのポイントの都合で、専任の事務職員を配置するケースも少なくないようですが。事務系中心に行う場合、人事異動があるので、兼務制度と併せてうまく活用すれば、色んな方が学内の課題の調査に取り組んだり、現状を数字などで明らかにする業務を行うので、それらの知見が学内に蓄積されていく、というメリットはあるかと思います。データで客観的にものごとをみたり説明できたりする方や、大学を俯瞰的にみることが出来るスタッフが増えていくわけです。

事務系職員中心だと、分析力に不安を感じる方も多いわけですが、傾向を調べたり、可視化だけならあまり統計は使いません。必要になったらコンサルさんも居ますし、大学ですから意欲的な先生に兼務してもらって助けてもらう、というのも手だと思います。

重要なのは、やりやすい形で、その大学の目的に合った形でIR業務をスタートさせて、現状を詳らかにする機能をきちんと動かすことが重要だと思います。

情報誌「大学評価とIR」第1号

「佐賀大学におけるIRの展開～事務担当者の視点から～」

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=lib001>

問5：大学評価の仕事を複数大学で経験し、今年7月からIR関係部署を大学が設置し、その役割を担うことになりました。IRについては、知識もとぼしく不安な面もありましたが、畠田先生のお話を聞いて少し理解ができた気がしております。ありがとうございました。

その上で少しお伺いしたいのですが、評価の仕事をしているときも米国での評価の手法をそのまま適用すると、文化の違いからか、多くの教員から反発を受け苦労したことがありました。

なかで少しふれておられたように、人と人の繋がりのなかでIRを実践することが大切だとおっしゃっておられましたが具体的な例などありましたら教えて下さい。よろしくお願いします。

キーワード：データと情報

回答：基本的に僕の場合、営業活動を行っています。営業といたしますのは、学部長、評議員の先生の所に不定期的に行ってお茶とか飲ませてもらいながら、「先生、何か困ってることないですかね？」みたいな話をしながら、そういうときにデータ分析依頼をもらってくる感じです。インフォーマルに仕事をもらってきてフォーマルに返すというやり方ですかね。あんまり痛い所は探らないといいますか。気心知れている相手でしたら、こっちから自主的にいろいろ調べて「こういうことが起きてますので何とかしたほうがいいんじゃないですか？」っていうのはたまに言ったりはします。

ただ、僕は、10年ぐらいこの大学でこういう仕事をやっているんで、マズい状況になっているということをそのまま「マズいですよ」と話をしても、相手の先生方も「確かにおまえが言うならそうなのかもね」みたいなところはあるので、IR 担当者や評価担当者を固定しておけば、「結局、あの人、長くやってるんだから、あの人言うことも一理あるんじゃない？」みたいな感じで思ってもらえる可能性はあります。少なくともさまざまな分野の先生方と雑談ができる能力は磨いておいても損はないと思います。

ただ、極端に大きな大学ではない限り、事務系職員の方もずっとその大学にはいるので、学部長や評議員の先生方と話をするときにも、共通の知り合いはいるでしょうし、「昔うちの学部にもいた何とかさんだな」とか思ってもらえれば、あんまり抵抗感はないのかなっていう感じもいたします。お互いに悪い印象を持っていない、ということが前提ですが。

問6：IR の役割は本来、情報提供と支援であり、データリクエストを出すのも、分析結果をもとに企画・実行するのも執行部や他部署の仕事…であるべきなのですが、適切なリクエストやオーダーが出てこない、グラフや数字をもとに、どうしたらよいか、の次の一手を考えることまで求められる、など、実際には困難が伴うことが多いように思います。そのため、日本では「執行部を育成する」機能も求められるのではないのでしょうか。

回答：そう思います。米国の例などを見ていると学部長や副学長、学長などの大学の管理職の方々は専任でやられている感じです。ある大学で副学長補佐を何年かやったら、次の大学には副学長として公募を受けて異動して、みたい感じです。日本のように、学部長やって、普通の教員に戻って、次は副学長で、というような感じではないと思います。つまり、少なくとも国立大学の場合、十分な経営者としてのトレーニングを受けないままに、いきなり経営者をやらされているような感じもなくはない、と思います。

必死にやられている先生方はほんとうに必死に大学経営をされていますが、これでいいのかなあ、という方もいなくはない、と思います。確かに大学執行部に経営責任があるはずだけど、そこが希薄でも、なんとかなってしまう場合もあったりするわけですね。つまり、その大学は、そこまで困ってないんでしょう。要するに、学生がバンバンとは来なくなってしまい、大学が倒れてしまうよっていう話になれば、当然、執行部、何やってるんだって話になるわけですけど、学生は適当には入学してくれるし、卒業していくし、そうなれば執行部に「なに下手打ったんだ」っていう話にあんまりなんないわけなので、多分、大学が潰れてくれるような状況にならないと、露骨に経営責任は問われないんじゃないのかとも思います。そうでもなきゃ、例えば僕が大学執行部のメンバーなら学生の未来に対しては責任があると思っても、自分ががんばらないと大学が潰

れる、学科を閉鎖しなくてはならなくなる、みたいな経営責任を考えて、しっかりやらなきゃまずいだろうと思わないような気がします。

だから、そういう意味では、そういう状況になる前に今、手を打っておくことが重要なのですが、人間、なかなか、そうならないと、つまり、なかなかみんなお尻に火が付かないと頑張ろうとは思いませんね、というところはあると思います。

問7：IRに関してとても分かり易く説明していただき、よく理解できました。

特に質問とまではいかないのですが、自分は7月からIRを担当する部署に異動になり、しかもその部署が新設の部署であるため、現在手探りで業務をこなしている所です。

大学執行部からは「こういったデータを欲しい」「このデータを分かり易くイメージ化して欲しい」等の要望を受けて、情報を作成し提供しているのですが、注釈や意見を求められることが多く、多少主観が入ってしまう事については多少の不安もあります。現在は、自分の意見と前置きした上での提供になるのですが、問題ないでしょうか？

とても勉強になりました。ありがとうございました。

キーワード：『IRを使ってどうしたいのか』

回答：お疲れさまでございます。問題ないと思います。気になる場所があれば、その現場の人に話を聞きにいくとよいかもかもしれません。要するに、執行部に見せる前に現場の人に見せに行くってことがいいかなと思います。例えば学務課の人、例えば留学生課の人にデータをもったら、もらった人に、もらったデータを加工したらこんな感じだったよって報告してあげると、自分が渡したデータってこんな風に使われているんだと思ってくれて、その人もデータを提供した甲斐があったなあ、と思ってくれるでしょうし、そのときにいろいろ情報をくれるわけです。

「これって結局こういうことなんですよ」って、その現場の方にももらった情報を受け売りで執行部に提供すればいいわけですから、自分で分かんないなと思ったら、その現場の人に分かるまで、お礼かたがたその情報を提供してあげるっていうのがいいのかなと思います。自分で分かんない人に聞くっていうのは重要なポイントかと思います。

よく、IR 担当者はどこまで意見を具申すべきか、という話がありますが、「お前どう思う？」って聞かれたら答えればいいですし、聞かなければ言わなくてもよいと思います。依頼者が、カジュアルな話し好きの先生だったら、いろいろ雑談すればいいでしょうし、議論しながら物事考えたいタイプの方なら、議論を吹っかけてあげれば喜んでもらえると思います。つまり、多くの依頼者は経営者としていろいろ判断が求められているわけですが、僕らは単なる従業員なので、求められていることをきちんとこなせばよいのだと思います。必要かつ十分に。

問8-1：データベース化されていない部局等で管理されている情報を収集する方法で良い方法がありますか？

回答：どの部署でどのデータをどういうフォーマットで何月頃取ってるのかと、そこを全部収集しておく、そういうカタログを作っておくとよいかもかもしれません。

問 8 - 2 : データの集計の条件など部局等にヒアリングしても、個別データから目で見えて抽出しているなど集計が難しい場合はどうしたら良いでしょうか。

回答：こういう紙から入力するみたいな手作業は僕らもよくやるので、こういうところを本当はデータベース化して欲しいですね。要は、こういうデータ、例えば手作業で目で拾って打たなきゃいけないデータっていうのも、これが毎年必ず必要な重要なデータですって話になれば、当然データベース化したほうがよいわけです。

逆に言えば、使うか使わないか分からないデータまで全部データベース化してくれって言うって、どこの部署だって「面倒くさいですよ」っていう話になるわけですね。それは当たり前の話です。じゃあ、必ず使う、ということが明確ならば、さすがにみなさん、分かってくればデータベースに入れてくれるわけですね。だから、そういう使うかどうか分からないデータ、たまに使うかもしれないデータだったら手作業でその都度集めればよいわけです。

つまり、必ず毎年このデータはきちんと使うというような状況に持って行ってしまえば、当然みなさん、入れるフォーマットを作ってデジタル化して行ってという流れになってきますので、定常化するとか定番化させるようなことも必要なのかなと思います。

問 9 : 「IR オフィスに人員を集めるのではなく、各部署の職員に兼務させること」という話が興味深かった。実際にそのような事例はあるのでしょうか。

キーワード：人材を兼務 学習効果アセスメント 3層のインテリジェンス

回答：問 4 - 5 でも似たようなご質問がありましたが、佐賀大学さんもそんな感じですし、この前、進研アドさんの『Between』で書かせていただいた鈴鹿医療科学大学さんも学長先生と兼務の先生と事務系 1 人、その方は専任でしたけど、毎月チームで集まってデータ分析をされてましたし、多分次の号に載る創価大学さんもバーチャルな感じでやっていたらしゃいます。バーチャルな感じは結構多いかもしれません。専任ってそんなにいないですよ、私立大学の例の補助金では 5 点もらえますけど。

IR オフィスって言うてもなかなか何するのか分かんないのに、大学としてもリソース割けないと思うので、そこで実績を上げて大体ポストを要求するというような作戦になってるんじゃないのかなって感じがいたします。

進研アド「Between」

<http://shinken-ad.co.jp/between/between/>

2015 年 4-5 月号以降の「IR その着実な一歩のために」シリーズをご覧ください。

問 10 : IR は何かということで、米国との必要のされ方の違いなど興味深かった。

本学では、認証評価の報告書作成の流れより、IR 推進室が組織上設置されたがオフィスはない。評価情報分析室という部署があり、こちらはオフィスがあり、そこに配属されているが、分析室外からの依頼はまだ無い。

この様な中で、今後まず学内でどのような活動をしていけば良いのかを疑問に思っている。

キーワード：IR の機能分類

回答: 要するに、評価をやるときに情報を提供して欲しいという感じで IR オフィスを設置した感じでしょうか。佐賀大の IR オフィスも評価部署からのリクエストは結構多いと言っていました。そのような中で、全学の中でどういう風に活動をしていけば良いのか、IR のプレゼンスを高めたいという意味ですよね。

アメリカの大学で IR オフィスがやっている主要業務の一つとして、ファクトブックというのも作ってます。要するに、大学のみんなが状況を把握したり、さまざまな検討に使うような主要データ集ですね。よく聞かれる経年変化とか他大学との比較データを作っておくわけです。それで、会議のときとかにみんなそれを見ながらいろいろ議論したり、執行部とかもそれをチェックしながら、今の状況はどうなってるのかっていうのを把握するわけですね。

要するに、定期的に何十種類かのデータとかグラフを作るわけです。そういう大学主要データ集みたいなものを例えば毎年作るみたいな話になってきて、みんなが活用してくれていけば、それは IR の存在意義の1つになり得るわけですね。

現在、裏番組(同時進行で開催されているプレイベント1)で話してるベミジ州立大学の藤原さんが着任したときには、ファクトブックを作ってなかったそうなんです。そうすると、いろんな部署からあのデータくれ、このデータくれってリクエストが来るわけじゃないですか。結構面倒くさいので、ファクトブック作ればそういうデータリクエストが減るだろうと思ってファクトブック作ったんですね。そうしたら結局、ファクトブック作ったら、みんなそういうデータを見てうちに余計いろんなことが気になって、「あれはどうなってるの?」「これはどうなってるの?」っていうリクエストがさらに増えたっていう話もあります。つまり、学内で業務をやっている全ての方は、多分自分の業務がどうなってるのかっていうのを数字で示されるということに対して非常にみなさん興味を持ってるわけですね。だから、いろんな部署のいろんな状況を、例えばグラフとか数字にして、それで渡してあげる。経年ではこうなってます、他の大学と比べてこうです、そうすると、あれは?、じゃこれは?ってさらにどうなの?ってことになるわけですね。

要するに、みんなのデータに関する感度が上がっていけば、当然 IR に対するリクエストも上がってきますので、そういう形になってないものを形にしてあげるみたいなところから始めていって、それをどんどんみんなに提供する、“ばらまく”ようなところがあれば、少し「IR オフィスって何かしっかりやってくれているかも」と思ってくれるのかなというところもあります。

少なくとも国立大で言えば評議会とか、ああいう大きい会議で必ずデータ集を脇に置いてもらうような仕掛けなんかをしていくと、結構、大学の会議って雰囲気議論してるところがあるじゃないですか。先生方、「俺の経験では」「うちの学科では」みたいな感じに発言されるかたも少なくないので、それをなくしたほうがいいんじゃないのかな、と。だから、佐賀大が IR オフィスを作った一つの理由としては、やっぱり会議の時間を短くしたいっていうのを伺ったことがあります。会議の時間で結局、みんな「俺の思い」とかで話し始めるとすごく長くなっちゃうんで、データとか根拠がないことを話すな、というような感じで学長先生がおっしゃって、やっぱりそうすると、データを見ながらみんな話すようになるわけで、本質的な議論をやる時間が延びてくるわけです。そうすると、より学生にとってしっかりとした意思決定ができるんじゃないのか、みたいな、そんな感じで IR を強化するような話でやってたらしいです。ですので、そういう感じでみんなが雰囲気で決めてるのを、少しデータ見ながらやっていくって文化に変えていけば、IR も学内でどんどん使ってもらえるようになるんじゃないのかなと思います。

問 1 1 : 私は今年の 4 月から、IR オフィスへ異動となりました。

現在の業務としては大学改革（改組）を行っているところです。その中で大学内にある様々なデータの活用が重要だと感じている。ただ、そのデータがどこに有って、どう活用するのか、されてきたのかどうすれば、何に使えるのか、全学的な意識共有がなく、その都度いろいろ考えている。なにか良い方法はあるでしょうか？

キーワード：データベース（IR 業務に特化したもの）

回答：近道や正解はないんですよ。実際、データベースが必要だと思いつい、その都度データを集めて作業し、それを定番化したほうがいいよなと思いついながらも、結局、他の業務があるからそのままになって、また半年後ぐらいにあのデータ、また必要になったというのでまた集めるといふのを繰り返しているんです。でも、なかなかデータベース化に踏み切るといふのが要りますよね。

データベース化ってどういうことかといふと、データベースのフォーマットを決めてしまうといふことで、なかなか変えられないものです。もう必ずこれは固定業務だといふものに関しては機械に置き換えてしまえばいいわけですけど、多少のぶれがあるようなものは人間がやったほうがうまく対応できるわけですね。

だから、無理やりデータベース化するとすれば、例えば九州工業大さんみたいに、データベースに備考の欄を大きく残して、定期的に入らない情報は備考欄に入力して、とにかくそのフォーマットを変えずに済むような工夫をしたりとか、そういう感じの努力をしていかない限り、なかなかデータをきちんと定期的に収集するといふのはできないんですよ。

ルーティンの、定常的・定例的に集めてみんなに公表するようなデータ、あとはアドホック的、臨時的、突発的といふか、そのときだけ必要なデータといふのが、多分二つにデータは分かれるわけなんです。ルーティン的に、例えばファクトブックを作りますとか、文科省に必ずこの数字は提出しますとか、そういう定例的なものはデータベース化していくのが多分楽で、そういうアドホックといふか、多分たまにしか使わない、恐らく使うと思うけど、1年に1回使うかどうかみたいな話のやつはデータベース化しないほうが多分楽なんじゃないのかなといふ、その辺のところの使い分けっていふのが多少必要になってくるのかなと思つたんです。どこまで学内のデータを整理していくのかといふのは、データカタログとかを作りながら少し考えていくしかないのかなといふ風に思つております。

問 1 2 - 1 : IR が近年政策誘導的に推進されているということでしたが、何故このタイミングでそれが起こったのでしょうか？国立大の法人化と関係するのでしょうか？

鳥田：どうなんですかね。最近の IR 流行りっていふのは、何がきっかけなんでしょう。私学さんからはどうなんですか。やっぱりあの補助金の 5 点ですか。あれってなんで IR なんですか。

山本：鳥田先生の回答（問 3 - 1）に近いですが、私学も、最初はどちらかといふと内部質保証の文脈から派生したものと思つたんです。その後は、学長の教学ガバナンスを下支えする IR という位置づけとしての話でしょうか。

鳥田：ガバナンス改革という話の流れできちんと執行部に情報を渡せという流れから IR という話になっているということですね。

山本：ただ、ガバナンス支援として IR を実践されている私立大学さんって、まだほとんどないのが現状だと思います。ただし、ガバナンス改革と一体となったことで、このタイミングになっていると想定することはできます。

鳥田：そうですね。多分ガバナンス改革の関係からだと思います。

問12-2： データベースがアメリカでは整備が進んでいるが、日本ではまだまだとのことでしたが、ここでいうデータベースとは、どのようなものでしょうか？各事務部門が業務に使うデータを貯めておくデータベースがあり、それを使えば例えば 1 人の生徒の詳細がデータが出たり、ある学部の経営収支がわかったり、そういうイメージでしょうか。また、研究資源のリポジトリなどもそこに含まれるでしょうか。

回答：先ほど申し上げたような(問4-3)教務情報システム、要するに、学生の成績とか学籍のデータ、あとは授業料などの財務会計のシステム、あとは人事システムなどが、ミネソタ州では共通のデータベースとして存在している感じで、日常的に使ってるデータベースが一体化されていて、それを普通に使うわけです。また、このような統合データベースを州なんかで提供していない大学に関しても、IR は学内の各種データベースにアクセス権限を持っていて、いろんなデータベースというか、業務システムに入っているいろいろなデータを持ってこられるような感じになってると思っていただければいいかなと思います。

データベースに入っているデータは、IR 向けに収集整理されているわけではないので、分析目的に応じてちょっとひねる必要があるデータは、IR 側に持ってきて加工することが多いようです。IT 系のスタッフが多く居れば、その辺は自動的に処理するようですが、その手のスタッフが居なければ、担当者がコツコツやるようです。

情報誌「大学評価と IR」 第1号

「全学統合型データベースの必要性を考える」

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=lib001>

勉強会「米国における IR 実践を通して考える日本型 IR」報告書

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=ir20131112>

問12-3： IR と RA は厳格に分けて考えるべきなのでしょうか？

今回の講義の定義によると、IR は情報提供者としての側面に限定されているように思いますが、RA がそれを行うこともあり、IR 担当者が RA の業務とされることをすることもありえるのでしょうか。

鳥田：基本的には別だと思います。リサーチ・アドミニストレータ (RA) は、最近では URA ということで各大学さんに研究の政策支援担当というか、政策形成支援というか、実際、アドミニストレータを何て訳すかというところはあるんですけど、要するに、研究の学内政策

なんかを担当しています。日本だと URA は支援側に回ってることが多いですよ。

本当はアドミニストレータって管理者なので、IR とかを使って情報を集めているいろいろ決めていくんでしょうけど、なぜか日本だと URA が支援側を担当することが多い感じがしています。だから、リサーチ・アドミニストレータって厳格な言葉の意味からいけば別なんですけど、日本の URA は IR 業務っていうか、アドミニストレータ業務にはない、要するに下支え業務をやってることが多いんですけども、そこはなぜなのか、輸入の過程で何かミスったのか、よく分かんないんですよ。すみません。ちょっとそこは URA の導入経緯に多分何か手違いがあったのではないかと。言葉の意味から考えて、アドミニストレータが支援をするというのはちょっとおかしいので。

どっちなんですか。もしかしてアドミニストレータを行政みたいな感じで訳し、意味的にそっちで URA を取ってる・・・。

藤原：そちらの意味はあまり現行からは窺えないのかなと思いますが。

鳥田：アドミニストレーションですよ。多分経営側のほうの話。

小林：アメリカではそうだと思います。でも実際、日本では鳥田先生にお話しいただいたような支援スタッフのような方になっている。

鳥田：何か多分輸入の過程で手違いが。

小林：リサーチ・アドミニストレーター政策・育成の中で、JST が体制整備・育成を支援する、大学にとっては外部資金獲得の側面でもそもそが始まったっていうのがちょっと影響してるとは思うんですよ。

鳥田：プレアワードに大学が期待したあたりからちょっとおかしくなった。

小林：結局、そこが一番ポイントだったと思うんですね。鳥田先生おっしゃったように、アドミニストレータって言えば、欧米であれば管理者なんです、本来。でも、今の URA の人って、申請書のチェックとか、実務的な作業をやってるんですよ。

鳥田：やられてますよね。

小林：だから、そこがちょっと変化している。また、IR と同じで、最近の文科省の政策文書とか見たら、URA を専門職的な位置付けと打ち出していて、また政策誘導が若干感じられる。

あと、URA は、ちょっと話がずれるんですけど、いわゆる博士号取得後ののポストクの後の職として位置づけられている。研究人材としてのポストがないので無理やり、言葉としては適切ではないですが、日本的な URA を設けたというのが、個人的な感覚です。

鳥田：大学院重点化からこっち、ドクターの定員が増えて、で、アカデミックポストがないのにドクターの数が増えちゃって URA とか IR に流れてきてるっていう印象も受けます。URA のほうが多分、ある意味研究現場から研究支援っていう感じなので転換がしやすい。IR はちょっとそこにワンクッションもうちょっとあるので、ちょっと転換しづらいところがあって、それで多分 URA の方は今すごいですよ。需要と供給がうまくマッチして人が増えてる感じですね。

ただ、多分、誰がどう運用しようかっていうのがない。だから、とにかく支援させろみたいな感じになっていて困ってるのも、IR 以上にちょっとつらい状況になってるのかなって感じがいたしますが、IR の話なので、この辺で URA の話は締めさせていただきます。

問12-4：研究力の分析を行うときに、基本として参照すべきテキストやHPなどがありましたらお教えいただけませんか。

キーワード：データベース

回答：これは難しいですね。大学評価コンソーシアムの研究力分析のページでも見ていただければと。昔の勉強会のページを見ていただければと思います。大学評価・学位授与機構の林先生の論文なんかもよいかもかもしれません。

科研費データを活用した研究力把握に関する勉強会

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=ir20140606>

問13：「IR オフィスに何をさせたいか(=IR オフィスが何をすべきか)は、IR オフィスが考えるのではなく、大学執行部が考えること」というのは正にその通りであると思います。これはIRの目的にも通じることで、IRを利用して何をしたいのか(例えば、退学率の抑制であったり、入学者数の増加であったり等)ということが明確ではなく、ただ漠然とIRを行うという状況では、あまり意味がないのではないかと感じています。

・本学ではIRに対する要望が「調査業務負担の軽減」(各部署等における)という観点が大きい、本来的なIRの目的・役割とは少々意味合いが異なっているように思われるものの、この点の改善にはどのような対策が考えられるでしょうか。

キーワード：IRの「目的」「役割」、「IR オフィスに訊いてみよう」と思えるような状況

回答：例えば、学外からの調査物があつて、いろんな部署が似たようなことを、みんな別々に調べているのだったら、IR部署でまとめて答えてあげたほうが、各部署の負担軽減はかなり大きいと思うのです。学外からの問い合わせについては、アメリカでも基本的にIRオフィスが答えていますから、それってある意味、スタンダード的といつか、そういう調査物をIRが集中して引き受けるっていうのは、アメリカの感覚から言えば普通のことだと思います。大学によってはIRから出てくる数字じゃないと信用してもらえない、みたいなこともあるようです。

だから、むしろ各部署等における調査業務負担の軽減という業務で、他の部署の人たちが似たような調査業務にどれだけ振り回されず済むのか、というところは大きいと思います。IRはデータの専門家なわけですから、これだったらこの定義でやっちゃおうとか、そういう判断は、他の部署の方よりつくわけですよ。だから、そこら辺のそういう調査物をIRができるところは全部IRでするような話にすれば、いろんな部署の人は非常に助かるんじゃないのかなと思いますので、これは逆に進めたほうがいいと思います。

問14：IRとはなにか…ということがわからないまま業務に入っていたので、基本的なことがわかってよかった。

あまりIRの初心者向けの基礎的講義をうける機会はないので、今後も増やしてほしい。

どこにどんなデータがあるのか…というのは今後大学で働いていく中で、わかってくるものだと思うが、専任教員等がいない中でIRを推進していくためには、分析も行わないといけない。そういった知識はほとんどなく、勉強方法もわからない。簡単な分析のやり方等についてどうやっ

て勉強していけばよいか。また、そういった機会をつくってほしい。

キーワード：EM

回答：簡単な分析のやり方について、どう勉強していけば良いか、また、そういう機会をつくっていただきたいということなんですけども、重要なのは何を見たいのかということ、つまり設計の部分です。

要するに、統計手法とかを学ぶ前に、どこまで何を明らかにすればいいのかっていうことをきちんと設計できれば、あとは結局、分かる人に聞けばいいって話になるわけです。例えば、A の状況と B の状況に有意な差があるのかどうかというのは、学内に統計とか分かる先生とかがいるわけですから、室長あたりの方に頼んで兼務の先生を 1 人入れてもらってやってもらえばいいわけですね。

何をどう明らかにしたいのか、そこをまず明らかになっていなければ、お願いすることもできないわけです。それが分かったら、あとは手法の問題、技術的な問題だけなわけです。

要するに、例えば、統計手法とかを学ぶことも重要なんですけども、問いが立てられなければ、何もできないわけです。

これについては以下のスライドを参考にしてください。

鳶田敏行「現状把握・現状分析を活かした大学マネジメント（実践編）」，日本システム技術株式会社・第 2 回 GAKUEN IR 研修会『ファクトベースの大学マネジメント・収集及び分析の枠組み』，東京都港区，2015 年 9 月。より抜粋

<div style="text-align: right; margin-bottom: 10px;">15</div> <h3 style="text-align: center;">データ分析に関する課題</h3> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;"> 必要なデータが分析 できましたか？ </div> <div style="text-align: center;"> ↓ できた </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;"> できなかった </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;"> レポートに進んでください </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;"> どのような課題が ありますか？ </div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">A：何を分析したらよいかわからない <li style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">B：分析方法が分からない <li style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">C：分析結果がウケなかった </div> <div style="text-align: right; font-size: small; margin-top: 10px;"> Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IIRP), 2015 </div>	<div style="text-align: right; margin-bottom: 10px;">16</div> <h3 style="text-align: center;">A：何を分析したらよいかわからない</h3> <ul style="list-style-type: none"> • 指示が漠然としている／内容が理解できない → クライアントと相談してください。 <ul style="list-style-type: none"> - どのようにして問いを立てるのか。 <ul style="list-style-type: none"> • 課題となっている事象の現状と要因（因果関係やプロセス）のうち明らかな部分を把握し、明らかにすべき部分をピックアップする。 • 調査対象について、どのように明らかにすればよいかの方法を考える。 • 言葉で書くとは簡単だが、やるのは難しい。 • ストーリーとして説明する必要があるのでファクトだけでなくプロセスの理解が重要。 • そもそも指示がない <ul style="list-style-type: none"> - ファクトブック作成が課題の可視化 <div style="text-align: right; font-size: small; margin-top: 10px;"> Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IIRP), 2015 </div>
---	---

<p style="text-align: right;">B : 分析方法が分からない 17</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> たぶん問いがあいまい。 勉強するか分かる人を配属してもらうか、学外のプロ？ <ul style="list-style-type: none"> 3つのインテリジェンスはチームとしてあればよい。自分ができなくてもチームでできればOK 分析スキルがなくても悲観しない。ほかの2つのインテリジェンスがあればよい。 現実的にはこの3パターンか？ <ol style="list-style-type: none"> 1) ステップバイステップで進む。 2) 兼務方式で智恵を集める。 3) BIツールを使ってクライアントを巻き込む <p style="text-align: right; font-size: small;">Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IRP), 2015</p>	<p style="text-align: right;">B-1) ステップバイステップ方式 18</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ある程度、分析して現状と要因が見えてきたときには、ストーリーが組み上がっているはずなのでそれでレポートを作成すればよい。 ただし、数量データを使った分析などに慣れていないと、なかなか難しい。 とにかく思いついたデータは集めて、とりあえず可視化して、ある程度溜まったらクライアントのところに持って行き、一緒に見てもらう。 次の宿題を出してもらい、記述までに作業をする。 考えるのをクライアントに大部分委ねるやり方。 <p style="text-align: right; font-size: small;">Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IRP), 2015</p>
<p style="text-align: right;">B-2) 兼務方式で智恵を集める 19</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> IRオフィスに教務系の知識が必要なら教務系に明るい方を兼務で入ってもらうなど、学内のリソースで対応。 議論をする内に、いろいろ見えてくる可能性も高い。 課題の調査プロジェクトを立ち上げてそこに職員研修の一環として必要なスタッフを集める、という手もある。 ここ (IRオフィス、調査プロジェクト) での経験は少なくとも学内に蓄積される。 <p style="text-align: right; font-size: small;">Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IRP), 2015</p>	<p style="text-align: right;">B-3) BIツール+クライアント巻き込み 20</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> 1) のステップバイステップ方式や2) の兼務方式は、意外と時間がかかるので、じっくり攻める課題にはよいが、すぐ調べたい課題や探索型の課題にはあまり向かない。 IR担当者がオペレーターに徹し、データをとにかく集めたらBIツールを用いて、クライアントらの議論をリアルタイムで支援する。 <p>事例) 進研アド Between2015年8-9月号 ■ IR その着実な一歩のために: <鈴鹿医療科学大学> 第3回確実な一歩を踏み出した"データで議論する"しくみ http://shinken-ad.co.jp/between/between/2015/08/20158-9.html</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IRP), 2015</p>
<p style="text-align: right;">C : 分析結果がウケなかった 21</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> クライアントが1) 求めていたものと異なるか、クライアントの2) 「想い」と異なるケースです。 <ul style="list-style-type: none"> 1) についてはたぶん問いがあいまい。 2) ほとんどの意思決定者は、報告されるデータの意味や彼らの行おうとする決定にとってどんな意味があるのかを知りたがる (IR実践ハンドブック 第1章) が、それがちよつと想定と違つたようですね。でも、こつちの責任じゃないですものね。 改善提案はIRがすべきなのか？ →改善提案を求められた場合、クライアントの意に沿うように努力はしますが、やんわりとそれは学長・副学長の仕事では?、と言いましょ。 <p style="text-align: right; font-size: small;">Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IRP), 2015</p>	<p style="text-align: right;">経年比較と他大学との比較 22</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> 経年比較 <ul style="list-style-type: none"> 手っ取り早い。右肩上がりなのか、下がりなのか。 比較できない場合には無理に比較しない。 他大学との比較 <ul style="list-style-type: none"> 数字を見て一喜一憂するためのやっているのではない。 どのようなプロセスで相手の大学はそうなっているのかを知り、それを活かすことが重要。 なので、数値が近いが、ぜんぜん状況が分からない遠くの大学よりは、多少数値が離れても、状況が分かる近くの大学のほうが学ぶべきことは多い。 他大学データは公開時に注意。 <p style="text-align: right; font-size: small;">Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IRP), 2015</p>

<p style="text-align: center;">とにかくグラフを描く 23</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • 知りたいことに関連することを説明する数字を集め、グラフをとにかく描いて直感的に把握する。 • 少しデータが変わると、グラフの形が思い切り変わってしまうくらいの少ない数を扱うときには要注意→N：人数や件数を載せる。 • グラフを使って何らかの主張をするにせよ、しないにせよ、フェアに見せることが重要。 • どのグラフをチョイスするか。（箱ひげ図あたりを使うとそれっぽい？） • 統計学の知識は、ある主張（仮説）がどのくらい確かかさかなどを考えると重要だが、ざっと傾向を見るなどの際には、あまり考えなくてもよい（みんなで見ていれば誰か気づく）。 <p style="text-align: center; font-size: small;">Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IRP), 2015</p>	<p style="text-align: right;">24</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>「A:ほとんど変化がない」と主張することもできるし、「B:毎年、変化しています」と主張することもできる。</p> <p>見る人が見れば、変動幅からみて、AとBのいずれがふさわしいかは分かるが、そうでない人に対して、印象操作は可能。</p> </div> <p style="text-align: center; font-size: small;">Office of Institutional Research and Planning, Ibaraki Univ. (IRP), 2015</p>
---	--

問15：IRの初心者ですが、非常にわかりやすく説明していただきました。ありがとうございました。IRというと、学生支援のイメージが強く、実際、本学でも入試方法や成績とGPAや国家試験の可否の相関などを調査している事例がありますが、経営や研究面の調査としては、どのような事例があるか、教示いただけると幸いです。

回答：実際、学生の所に話を最終的に持って行ってしまうのは、大学は教育研究業というか、教育業というか、学生を受け入れて教育を施して、社会に送り出すというような基本機能なので、そこに多分IRのフォーカスが一番当たるとするのは非常に当たり前の話かなと思います。

要するに、別に経営の話も、そうした基本機能を果たすために財務的な情報とかも調べているわけです。ですから、学生の状況を知るといって、学生に対する情報を扱うのは、それはもう基本中の基本なので、そこがIR業務なのは基本なのだと思います。

研究面では、研究をある程度やってる大学で科研費の状況を調べたりとかは、URAの方などを中心にやっていますが、国立大学の場合、6年に1度の法人評価で研究面の実績を調査しなくてはならないので、そのときにやっています。

経営のところの状況というのは、結局、要は財務的な問題が大半なので、どういう事例があるかっていうと、財務分析って結構どこでもやってますし、多分、むしろ財務部のほうでやってて、IRのほうはあんまりやってないという気がします。アメリカでも財務分析は、おそらく財務部で基本的なところはやってるんじゃないのかな、と思います。IRは財務部が持っていない情報提供という感じだったと思います。

広い意味での経営支援は、改組とか、大学改革などの大規模なプランニングの際に学内外の状況を調査したりする業務だと思うのですが、これもIRうんぬんではなく、普通にどこの大学でもやっている話だと思います。そこを専門的に強化していきたい、というのが今後の流れなのでしょうが、現在、事例を積み上げているところです。

プレイベント1「米国におけるIRの実践事例－指標の設定とその活用－」で出てきた話が、まさに経営面でのIRという感じです。
<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=acc20150827-p1>

IR 実務担当者連絡会

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=irue20150803>

東工大の森先生らが取り組まれている「大学情報・機関調査研究集会 MJIR」などでも研究報告などが成されていると思います。

<http://mjir.info/>

問16-1：・大学執行部の意識改革が重要で、IR がうまく機能するかどうかにも関わるということだったが、担当者レベルの研修会以外にも、経営陣に向けた研修会等を行って参加してもらいたいと思った。

回答：担当者レベルの研修会以外にも、経営陣に向けた研修会を行って参加してもらいたいと思った。僕も非常にそう思っておりますし、経営陣の方々もしっかり学びたいような雰囲気がありますね。だから、どこかやってくれないんですかね。国立大学は大学マネジメントセミナーみたいな感じで国立大学協会がやってようではあります。

この部分は当日の話が掲載できないので、翌日の実践セッション6班での議論の結果を書きますが、執行部の意識改革という意味では、我々は危機感を煽る、と言いますか、まずいんじゃないか、もしくは将来的にマズくなりそうだ、というところを可視化して、分かりやすく執行部の方々に知らせておく、ということも重要なんだと思います。情報量の違いが危機感の違いにつながっている、ということが往々にしてありますので。

問16-2：今回の話を聞いて、IR のやるべきこと、道筋はなんとなく理解できたので、大学へ帰って、勉強したことを生かしたいと思った。

回答：大学評価コンソーシアムのウェブページを見ていただくと、いろいろ研修会の情報とありますので、また勉強していただければと思います。

大学評価コンソーシアム・活動成果報告

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=activity>

問16-3：明日の分科会でも話し合う内容なのだが、データベースの構築、管理の仕方がよくわからないので、どのように行っていくのか、少しお話しいただけるとありがたいです。

キーワード：・大学執行部（経営陣）の意識改革、・データベースの構築

回答：これは他のご質問でお答えしているので（問11）、簡単にお答えすると、いつも使うデータはデータベース化したほうがいいです。たまにしか使わないものはデータベース化せずに、エクセルで処理したほうが楽です。

問17：本学は、私立大学総合改革支援事業の申請の為、昨年、IR 推進課を設置しました。しかし、実際のところ、IR 業務はほとんど機能していません。データベースも整備されていないので、各部署がそれぞれデータを管理し、我々IR 部署も、どこにどのようなデータがあるのかも把握できない状況です。

データベースの整備、各部署への理解および協力体制の構築など、課題が多くあります。IR は私1人なので、どれだけ動けるのかも分からず、何をどこから着手すべきか、悩んでおります。今回の集会で、何か見えたら良いと思っています。

質問は特にありません。

回答：日本の場合、基本的にデータベースがない中でとりあえず IR 業務をやらなきゃならないという感じです。少なくとも立ち上げ時は、そんな感じです。先にデータベースを整備してから IR オフィスの整備を行う大学さんもあるようですが、すでにルーチン化されている情報提供業務があるとすれば、そういう手もあると思います。

例えばある私立大学さんで IR オフィスに学外から1人、IR の室長にその方になったと言っていました。結局、学内のこととか全然分からないので、とにかく何かちょっとその部署のデータを扱ったら、まとめた結果や自分なりに調べて結果を持ってその部署に行くとことん聞くという風に、日頃から、いろんな部署に行つてそういう話をしていたら、だんだん信用してもらえるようになったそうです。あの人にデータを渡すといろいろ教えてくれるよね、みたいな感じになったわけですね。だから、せっかくデータベースがなければとにかく足で稼ぐっていうか、現場の方と直接話す機会があるのですから、とにかく何かあの人にはデータをいつも集めてるし、あの人にデータを渡すといろいろ有益な情報をくれる人だみたいな感じにみんなに思ってもらえると、幸せなことが起きるんじゃないのかなと思っています。

問18：（感想）

IR オフィスをどこに設置するか、どんな人材を配置するか、どんな業務を行うか等、すべて大学の方針や目的によるということがよく分かりました。上層部に、再度、IR の目的を確認していただかなければ、何も進まないということを痛感しました。

回答：基本的に IR をどう使うのか、どう使いたいのかっていうのは、大学の趣旨によりますので、上の方にそれとなく聞いてみてください。詰問調で聞かずに、やんわりと伺うのが重要かと思っています。

問19：アメリカなどの例では、IR の役割がはっきりしているので、意思決定の支援組織として動きやすいのではないかと感じた。本学でも IR 部署が立ち上がったところだが、執行部から明確な要求がなく、どこから手をつけたら良いか、というところから考えている状況である。一方で、既に大学レベルでデータベースが既に確立されているアメリカと、データの収集、管理から始める必要のある日本ではすべきことが異なるのも仕方のないことだとも感じた。

キーワード：計画立案の「押し売り」になってはならない、経営陣が「改善の主体者は自分たちである」と理解しているかどうか。

回答：結局、やるべきことが何なのかっていうのが分からなければ、取りあえず上の人に、学長や副学長たちと昼飯でも食べて、彼らが「知りたいこと」をよく話聞いてください。僕のお勧めは、取りあえずインフォーマルに情報を集めてください。分析依頼ははいきなりオフィシャルに受けてこなくても、そんな感じでインフォーマルに受けてきてもいいので、何となくやんわり情報を収集するのが非常に重要、日頃から学内のお友達をいっぱい持つておきましょうみたいな感じだと思います。かゆいところにそっと手をさしのべる、みたいな。最初は、警戒されることも多いので、ふんわりと。だんだん、慣れてきたら厚かましくやってもかまわないと思います。敵を作らない程度にですが。

問20：・私が所属する大学でも、なぜ IR オフィスを設置したのかが、よくわからない。設置したことがゴールになっていると感じる。

・これまでは、評価業務が多忙で、IR については学ぶ機会があまりなかったが、今後本格的に IR の業務をするにあたって非常に勉強になった。

・データ収集については、苦勞するイメージがあるが、スライド P33 の「スモールスタート」のお話の中に、各部署の職員で構成される委員会方式で、執行部が考える課題に関するデータをそれぞれの所属部署の委員がデータを集めてくるという方法は効率的でよいと感じた。

キーワード：意思決定支援、データを情報に変換、情報提供)

回答：佐賀大方式もそうですが、多くの大学は、基本的に IR 部署が事務系職員で構成されるってことを考えると、やっぱり3年とか2年で異動しちゃうわけですね。そうすると、IR 部署に来たときを一つの研修の機会ととらえて、全学的なデータを横串を刺して見る機会なわけですから、その3年間に大学の状況を学ばせるのもよいかと思います。

だから、IR 部署を兼務させて大学の状況を学ばせて、将来的には幹部候補みたいな感じで IR 業務をやらせるっていうのも確かにありだろなって思っています。評価とか IR をやると、大学の状況が多分かなり手に取るように、いいところも悪いところも分かってくるので、そういう意味では研修部署としてはいいんじゃないのかっていう気はしますので、そういう委員会方式も結構いいのかなっていう感じがいたします。スモールスタートの1つの形かな、と。

問21-1：データを集める時に所属や考え方等によって1つの事柄でも異なる数値が提供される事がよくあります。(例えば科研費でも分担金額や分担者をどのようにカウントするか、など)茨城大学では、どのように対応されているのでしょうか。

回答：これは僕のほうで、データを集めるときにどうするかというと、なるべく生データレベルで集めておくという手を使います。そうすると、出力のフォーマットがこうだから、だったらこの生データとこれとこれを計算してこれを出すっていう風にすればいいわけですね。ある程度加工されたデータで持っていくと、結局、このデータじゃ分かんないから、もう一回その部署に問い合わせをして、また生データに戻って集計してもらおう、ということをやんなきゃいけないんで、なるべく生データで所有しておくっていうのがいいのかなという感じがいたします。

問 2 1 - 2 : お話の中でアメリカの大学は「良い学生・いなくなる学生」をつかまえるとおっしゃっていましたがどのようなデータから考えるのでしょうか。(こちらは興味本位ですので時間がなければスルーして下さい。)

キーワード : EM

回答 : 教科書 (IR 実践ハンドブック) を訳したときに書いてあったのは、アメリカでは、日本で言うところのセンター試験みたいな感じで、ACT*とか、そういう統一試験のスコアがあるわけですね。その試験で学生が何点ぐらいかっているデータを大学は持っています。高校のランクと、高校の大体順位がどのぐらいの学生なのかという、そういう情報なども持っていますので、このぐらいの学生のこういう学生は大体いなくなるし、このぐらいの学生なら授業開始間近で、もう一声学生に来て欲しいときに声をかければ入学してくれるとか、大体そういうデータを持っているようです。

あと、アドミッション・オフィスで学生の受入をやります。どの学生がいつぐらいにどの部署とどういう接触をしたのかという記録を持っていますので、こういう時期にこういう風に大学に問い合わせとかしてきた学生は結構その後、いてくれるとか、そういう情報を持っているので、そういう学生とのコンタクトをどう取ったのかみたいなデータを参考にしながら、そこにそういう学生の成績データをみながら Fit する学生を見極めているそうです。

要するに、アメリカの場合、合理主義なんで、日本みたく適当に「まき餌」はしないわけですよ。ある程度お魚がいる所だけ「まき餌」をするというやり方をするわけです。先に絞り込みを掛けてから働き掛けを行うという作戦を取りますので、そういうマーケティングはかなりアメリカは進んでる感じです。

* American College Testing の略、大学進学適性試験の一つ。

問 2 2 : IR について、米国と日本の違いを例に説明いただき、非常に勉強になった。その話の中で、米国は経営面がシビアな状況にあるので、必然的に IR をやらないといけませんが、日本は、まだそのような状況になっていないことから、IR がなかなか根付かないという話があったが、今後日本で IR は、きちんと根付いていくと思われるか？

回答 : 今後、日本でも IR が根付いていくと思われるかということですが、経営が苦しくなっていけば、きちんと経営せざるを得なくなりますし、そうなる前にある程度手を打ったほうが学生に不幸な思いをさせなくていいのかなと思いますので、雰囲気経営するよりは、客観的な事実を脇に置いて経営した方がよいのだと思います。

ただし、大学は非営利組織なんで、利潤の追求ってところで経営を最適化できないところがあります。そうすると、やっぱり学生の学びを最大化させるような形で大学を経営するしかないんですけども、じゃあ、学生の学びを最大化するってどうやってやるの？って言っても、学生の学びをどう測るのかということもあるんで、そういう測りにくいものを基本指標として大学を経営しなくちゃいけないという、そこに難しさがあるような気がします。卒業生の活躍度みたいなものも、なかなか指標化できないでしょうし。卒業生の平均収入を指標化している大学も米国ではある、というような話を聞いたこともありますが、教育目標の達成と収入はちょっと違うと思

いますので、なかなか難しいと思います。

だから、そこがアメリカはとりあえず収支というところに経営指標を置いてやっちゃうわけですが、日本だとまだ収支がそこまで悲惨ではないので、ぬるい指標で大学を経営せざるを得ないところがあって、なかなかそこは大変なのかなという感じがいたします。

問23：情報提供する際の見せ方は、どのようにするのが適当でしょうか。

グラフ等で可視にするのが良いと思うのですが…

アメリカ以外の国外ではどのような状況なのでしょうか？

キーワード：経営支援（スライド番号 23 日本での IR の流れ）

回答：可視化というよりも、誰が見ても分かるような形にするってことが重要で、要するに、ただ数字の羅列の表だったら分かんないわけですね。それをドンと渡しても、上の人も忙しいから見る暇ないわけですね。それがグラフで3枚ぐらいに整理されてればパッと状況が分かるわけですから、そしたら次の考えがすぐ浮かんだり、次のディスカッションに移れるわけで、みんなが議論しやすいような、相手に応じてその人が議論しやすいような形にきちんと加工して、議論のための“餌をまく”というのが、非常に重要だったと思います。

米国以外は僕はあまり分かりません。

全体会の質疑応答部分で同じような質問がありましたので、そちらをご覧ください。

大学評価担当者集会 2015・全体会

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=acc20150827>

コンテンツ3：まとめ [質疑応答と総合討論] (16:45-17:30)

[質疑応答と総合討論 (PDF:755KB)] の80ページ付近

問24：

(感想) 執行部からのオーダーがない中で自ら仮説を立てて活動していることに違和感があったが、日本は多くの大学が似た状況であるとわかって、変な話、少し安心した。

(質問) 改善案もレポーティングに含めた方が、執行部にとってありがたいのだろうか？ IR 活動の実効性が向上するのだろうか？

(背景) 私は研究 IR の担当だが、改善案までレポートするよう期待されている感がある。※明確なオーダーはないが……。

キーワード：(≠企画戦略部門)

回答：改善案は訊かれたら答えますけど、別にそこまでは義務じゃないと思います。だって、そこまで改善案を考えるのは執行部の仕事だと思います、普通。「私は研究の IR の担当だが、改善案までレポートするよう期待されている感がある、明確なオーダーはないが。」とのことですが、これはそうですね。上の人がそう期待するので、むしろそのデータを使って改善案を出すというよりも、それを使ってちょっとお話をするっていう、クライアントの方との議論に乗ってあげるっていうところが重要なのかなと思います。

問25-1：非常に有意義な講演ありがとうございました。アメリカの事例から日本の現場レベルまで、ご説明いただき大変参考になりました。

(ご質問)

・アメリカの執行部における教員と行政職出身の割合はどの程度でしょうか。(理事任命制度など)

回答：執行部でも、教育や研究方面を管轄するポジションの場合は、教員をある一定年数経験していることが、応募資格 (Minimum Qualifications) に含まれています。そして、州立大学の場合は公的機関なので、公募をする必要があります。そのようなプロセスを経ていない経営陣や管理職のポジションもありますが、その場合は肩書に「interim」という言葉が付きます。教育研究以外を管轄するポジション (例えば、財務とか情報技術) の場合は、必ずしも教員出身である必要はありません。

一般に大学管理職と言われるアドミニストレーターですが、ミネソタの場合は、アットウィル契約という形で、いつでも学長は副学長をクビにできますし、学長は機構長に解任させられます。その代わりに権限を持たせる、というトレードオフの関係のようです。

ちなみに、アメリカの IR 関連の求人情報を見ると、IR の場合は室長レベルでも、教員経験は要求されていないみたいです。

情報誌「大学評価と IR」 第1号

「米国における IR 履修証明プログラムについての一考察」

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=lib001>

問25-2：時代とともに IR の役割が変わるということですが、次の役割はどのようなものが考えられるでしょうか。

回答：次の役割はどんなものかという話ですが、IR は基本的には意思決定支援以外の何ものでもないと言いますか、それ以上でもそれ以下でもないので、大学の経営陣に対してとか、情報を必要とする依頼者に対して、有益な情報を提供できるかどうかだと思います。学内でのコンサルティング機能なんかも期待されるようですが、大学がそういう方針で、IR オフィスの人数がたくさんいればできると思います。どれだけリソースを IR オフィスに割いてもいいかな、と執行部の方が思うかどうかです。

問25-3：データ収集において、統合 DB か収集フォーマットのいずれが良いですか。

・分析のための Data から information への変換にあたり、着目する Data はどのように決定されますか。

キーワード：情報に横串しを刺す、Data から information

回答：統合データベースと収集フォーマットはどちらがいいかと、それはもうアドホックの場合はエクセルとか、固定化されてたらデータベースだと思います。

データからインフォメーションの変換にあたり、着目するのはどのようなところかということ

ろなんですけど、これは相手に使いやすいようにどう加工するかというところがポイントになります。キーとなるデータがどれか、というより、相手が知りたいのは何で、何に使うのか、というところだと思います。

問26：・IR とは何かということについて、今までなんとなくわかった気になっていましたが、今日のお話を聞いて、IR が始まった経緯や原状等非常によくわかりました。
・お話を聞くまでは IR に調査から企画立案までも含むものだと思っていましたが、あくまで IR は意思決定の補助となるものであり、実際の改善・立案は執行部がやるべきことという認識は私も持っていなかったですし、私のように間違った理解でいる人も多いように思いました。

回答：アメリカの状況が極めて美しく誤解されて日本に伝わるというのはいつものお約束ですので、気になさなくてよいと思います。僕もそう思っていました。小湊先生（九州大学）に、米国の IR の人たちがよくレポーティングという話をするけど、あれって分析レポートみたいなものじゃなくて、Excel に穴埋めしているようなシンプルなものも相当多いんだよね、みたいな話を聞くまでは、コンサルティング機能の方で IR を捉えていました。でも、データオーソリティ機能と言いますか、学内外からの割とシンプルなデータリクエスト対応みたいなものが大半を占めるそうです。

情報誌「大学評価と IR」第2号

「政策立案・計画策定における米国 IR 室の役割」

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=lib002>

問27-1：スライド 23：1) 大学評価 2) 教育改善 3) 経営支援 三者は性質が異なるもの
のようであるが、IR 担当者がひとりであってもこの 1) 2) 3) を同時並行的にこなしていくのか

回答：こなせる範囲でこなすしかないという感じです。IR は基本的にデータを整理して相手に提供する仕事ですから。1日に普通の人の労働時間は8時間しかないわけですから、8時間の中でできることだけやって、できなかつたらできませんとはっきり言うというのが非常に重要なことだと思います。できないことまでサービス残業をやってでも、なんとかこなしちゃうと後任者がなかなか大変だと思います。

つまりですね、リソースが足りないならば、データをとりまとめて相手に提供する、という IR の基本機能に忠実になればよいわけです。プラスアルファの意見や改善案などを求められても、まずは、データリクエスト対応を着実にこなす方を優先させてもらう感じで行かないと、結局、あそこに頼んでも、データすら来ないみたいな話になりかねません。データを情報に変換することは重要ですが、十分に捌けなければ、相手がすぐに使えるレベルの情報にまで変換せずに、表に整理するだけとか、グラフをいくつか描くだけ、などの変換レベルを多少落とすことも重要か
と思います。

問27-2：スライド 6：IR 担当者は求めに応じ、情報提供を行うとのことだが年次報告書のよ
うな継続的に基盤的につくるデータ集といったものの作成は IR に含まれないのか。

**キーワード：ベンチマーク、ポジショニング、他大学との比較
(今回出なかったので、IRとどう関連づけられるのか伺いたい)**

回答：含まれます。まさに定期的に学内のデータをまとめてファクトブックを作る作業は、IRの主要業務の1つだと思います。そういう基礎情報をみんなが見ているので、あれをさらに欲しい、これは具体的にどうなっているの？、というリクエストが来るのだと思います。

ベンチマークですが、基本的に米国ではよくやられています。米国の場合、日本よりずっと学生の大学間移動が簡単ですので、そこに学生を奪われないようにするにはどうするのか、というのは重要な課題です。重要なのは、数値で勝った負けたと一喜一憂するのではなく、なぜ勝っているのか、なぜ負けているのか、というその背景を知ることです。その取り組みのやり方をすべて自大学に合わせた形で導入したり、同じ轍を踏まないようにしたりすることが肝要です。もっとも日本の大学は補助金の関係で同質化戦略を採りがちなので、「あの大学もこれやっていますよ」と進言すると、案外上の方は「うちもやるか」となることは多いようですが*。

評価を改善に活かすためのガイドライン [暫定版]

— 評価業務と IR 業務を意思決定支援業務へ発展させるための留意点 —

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=guideline>

情報誌「大学評価と IR」第1号

「ファクトブック作成に向けた大学概要の活用について」

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=lib001>

問28-1：知りたかったことが聞けて、本当の初心者にとってとても良い話が聞けました。特に IR の日米の違いは、これから実務をやるときの参考になります。

質問ですが、IR 室は他部署からの要求に対して、全ての要求に対して全データを持っていることが前提なのでしょうか。それとも要求があってから必要なものを集めても問題ないのですか。

回答：全ての要求に対して全データを持っていることが前提なのか、ということですが、いや、持ってなくてもいいです。持ってなくても、誰がどこにあるかって情報だけ把握すれば、そこに聞きに行けばいいのでよろしいと思います。（これまで出てきたデータカタログなどを作っておけば対応可能です。）

問28-2：データがあっても解析もして、それを研究に結びつけないともったいない気がします。IR で研究を行うことは難しいのですか。また、その理由はありますか。

回答：そうなんです。研究発表しようと思っても、例えばうちの学生で GPA が〇〇を下回る状態が〇学期続くと、結局〇割留年とかしちやいますみたいな話は、なかなか外でできないです。学会発表とかで絶対学内承認を得られないと思います。ですので、手法なんかも、ある程度の一般化したものしか出せないというところがちょっと IR のつらいところかなという感じがいたします。ただ、アメリカではその辺りが日本と違ってオープンなので、データ分析の結果を学会な

どで発表する、というケースはよく見られるようです。

問29：ご講演ありがとうございました。

執行部の IR 設置目的によって IR が行うべき業務内容は異なっているんだということが分かり、本学がどういう IR を行いたいのか再認識できました。

本学も IR を立ち上げたばかりであり、現在データカタログを取り急ぎ作成しております。

最終的にはデータベース構築ができればと思いますが、アメリカでは専用ソフト等の販売がされているのでしょうか？

今、日本で導入をすると、費用が高額になりそうなので、ある程度浸透し、パッケージ化されたものを購入したいと考えております。

キーワード：データカタログ、データベース)

回答：ミネソタ州立大学機構では、ISRS と呼ばれる統合型データベースを自主開発したそうです。ただ、ISRS を運用していくのに、多額の費用がかかっているのも事実で、商用のデータベースに移行する可能性もあるみたいです。商用で有名なものには、PeopleSoft 等があるそうです。

データ分析などで、よくパッケージソフトで売られているのは、BI (Business Intelligence) ツールっていう、要するに、データを解析するツールなんかですね。MS-Excel に付いてくる PowerView とか、ClikView、SAS さんのものもありますね。そういうのは結構パッケージ化されているいろいろ売ってるみたいなんで、それをデータベースとつなげておいて、外に取り出してグラフ化してみたりするのは、結構アメリカは豊富に存在しているようです。(そういう意味ではデータベースはあった方がよい。)

最近では、平成 27 年 9 月 11 日、12 日の山形大学 EMIR 勉強会でもタブローという米国では有名な BI ツールと上智大学さんの事例紹介がありました。

情報誌「大学評価と IR」 第 1 号

「全学統合型データベースの必要性を考える」

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=lib001>

問30：『IR データを利用し、他大学との比較や学部間比較等を行い「大学・学部の強み・弱み」をあぶり出したい』というような依頼が役員等から出て来ている。バクゼンとしている指示だと受けとめ、困っているが、これは IR 室に対する指示として適切な指示なのか？(もっと具体的な指示がほしい…)

この指示から設計する事が難しく、担当者達は頭をかかえている。

キーワード：資料 25 頁 収集・分析を設計

回答：問27-2のコメント部分でも触れましたが、要は、他大学と比較するというのはいったいどうということかという、他大学と比較して一喜一憂することが目的じゃないんです。例えばその大学がやってる、なんでうちよりあの大学は数字がいいのかということ、その中身を導入するために比較してるわけですね。

だから、例えば茨城大学と佐賀大学のある数値が近くても、佐賀大学とは国立大学同士とはいえ遠いので、どういうやり方をしているかよく分らないわけですね。だったら、茨城大学と例えば宇都宮大学とかだったら、近所で状況がある程度分かっていますから、宇大さんはこうやってるからこうなんだというのが理解できる、もしくは推測できるわけですね。要するに、その導入したいプロセスとか、参考にしたいプロセスを見るために数字で比較してるんで、数字を比較することが目的じゃないという風に考えていただければと思います。だから、ベンチマークは普通に求められることだと思います。

『勉強会：米国における IR 実践を通して考える日本型 IR』

平成 25 年 11 月 12 日（立命館大学）

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=ir20131112>

IPEDS データを利用した他大学との比較の例があり（報告書の 42 ページ）

「学科間比較に関しては

プレイベント 1 「米国における IR の実践事例－指標の設定とその活用－」

でも取り扱っています。

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=acc20150827-p1>

問 3 1：IR の設置に関連した業務について。

- ・本学は単科なので、学部はひとつしかありません。
- ・入試に問題があれば入試課へ、カリキュラムやキャップ制に問題があれば、教務課に、執行部から、データ提供依頼がいつている状況です。現場の方が、データや状況がわかるので、正確なデータ（あるいは偏ったデータかも）が入手できると思います。
- ・今はまだ IR オフィスがありませんが、上記のような場合データを IR オフィスが担うことがいいのでしょうか。
- ・授業料（財務課）と退学者（教務課）の因果関係とかは有効かと思います。

感想：本日はありがとうございました。

キーワード：IR オフィスに何をさせたいのか

回答：IR オフィスがあれば、例えば入学課に聞いたら入学課の状況しか分らないものが、IR オフィスに聞けば、入学課の情報と学務課の情報をつなぎ合わせて答えるということができるので、そういうデータに横串を刺して、いろいろ複合的に見るということを考えれば、IR オフィスが担ったほうが有利な点は多いかなと思います。

ご指摘のとおり、授業料（財務課）と退学者（教務課）などさまざまなデータを集めてきて結合して、新たな切り口で見たりすることができるのもよいことだと思います。

問 3 2-1：まだ IR 室が設置されておられません、学内でデータベースを作成しないと難しいでしょうか？

回答：いや、データベースなくても、最初はもうエクセルとかでやっちゃっていいと思います。

ある程度、業務の範囲が見えてきて、いつも使うようなものはデータベース化した方がよいと思います。

問32-1に対して後日メールで行った補足回答：

端的に申し上げれば、いきなりデータベースは不要かと思います。成績や財務関係などを紙ベースで業務されているなら、せめて Excel にした方がよいかと思いますが。(佐賀大はデータベースを使わなくてもやっています)

問32-2：データベースの導入に向け、制度設計上、留意すべきことは何か。導入したデータベースが使い勝手が悪いものとならぬようにするため。

当日の回答：これはデータベースを導入するっていう目的は何なのかっていうところをきちんと分かっているかどうか、ということです。とにかくデータを全部よこせみたいな話だったら、どの部署だって入れたくないわけですね。このデータを入れるとああいうことに使ってもらえるんだということが分かればみんな協力してくれるわけですから、入れた甲斐がある、その部署の人にとって入れたプラスがあるような制度設計をしていくことが非常に重要なかと思えます。あとアクセス権限の問題かと。

問32-2に対して後日メールで行った補足回答：

端的に申し上げれば、いきなりデータベースは不要かと思います。成績や財務関係などを紙ベースで業務されているなら、せめて Excel にした方がよいかと思いますが(佐賀大はデータベースを使わなくてもやっています)。

学内に人事データベースや教務情報システム、教員情報システムなどがあれば、そのアクセス権をもらうか、データを切り出してもらえばよいと思います。

IRの業務には、定型的な業務と不定形な業務があります。立ち上がったばかりのIRオフィスにそれほど定型的な業務があるとは思えません。定型的な業務だったらやることは決まっているのですから、データベースやシステムを入れて人手がかからないようにやればよいと思います。毎年必ず必要となるデータなどはデータベースに入れておいた方が便利です。でも、最初は、不定形な業務なので、エクセルなどの表計算ソフトを使って、やってみて毎年のお約束業務などが定まってきたら徐々にデータベースの項目を設定し、入れていくような感じでもよいのかもしれない。

問33-1：

必要なときに必要なデータ、情報の提供が必要となるが、常に最新のデータを収集する、できる工夫はあるのか？ 結局、再度、関係部署に依頼し、二度手間とならないようにしたい。

後日メールで行った回答：常に最新のデータといえますか、何度もその部署にデータ照会をせず、相手に二度手間にならないようにするには、いつどの部署でどんなデータをどのようなフォーマットで作成しているのか把握しておいて、それを見越してデータをもらう、ということが重要です。

そうすれば「あの部署にこのデータを今月もらっても来月になれば最新版になるな」などもわかりますし、どうしても今月欲しい場合にも、「古いやつで良いから」とひとこと言えば、「ああわかってるんだな」と思ってくれたりもするでしょう。また、場合によっては最新版を少し早く作ってとお願いすることもできるかもしれません。二度手間でもいやがられるのは、「前のデータが古いから新しいデータをくれ」といわれるよりも、同じようなデータを何度も求められることで、こちらで持っているデータで、ある程度調査票の穴埋めをしてから、どうしてもこちらで埋められないところだけ「埋めてください」というような気の遣い方も重要でしょう。

そういう意味では、頻繁に使う可能性があるデータは生データレベルでもらっておけば、多少のフォーマットの違いながらこちらで対応できます。だったらその部署の業務システムにアクセス権をもらった方が早いかもしれませんが。

**問33-2：データベース化する前のエクセルで工夫する点がありますでしょうか？
どのように各大学さんでデータをももらった後、加工をしているのか教えてください。**

当日の回答：データベース化する前のエクセルとかで工夫する点がありますかということなんですけど、ここは要するに、固まったフォーマットをきちんと作るよりも、ある程度備考の欄を大きめに取って、揺れがあるデータをきちんと吸収できるようにしていくような九工大さんの方式がよろしいかと思います。

問33-2に対して後日メールで行った後日メールで行った補足回答：

九工大さんでは、備考欄を工夫したそうです。

評価作業のためのガイドライン（データ収集編）勉強会

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=ir20150120>

の議論と各班のまとめ（PDF:236KB）の4班のところをご覧ください。

http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2014/ir0120/h27-0120_group_discussion.pdf

ご質問後段のデータをももらった後の加工ですが、IR オフィスに余裕があれば、現場が出しやすい形でデータをもらって自分たちで使いやすい形にしておけばよいでしょうし、IR オフィスにあまり余裕が無くて、かつ、相手の部署と仲が良いならこちらで使いやすい形でデータをもらえばよいと思います。

**問33-3：IR オフィスを作るとなった際には、まず何からしたのか教えてください。
（人員配置のタイミングや実際に業務に取り組む前にどのくらいの期間を用いたか）**

当日の回答：IR 室を作る際に、何から作るのがいいかというのは、どこから手を付けたらいいのかということなんですけど、執行部の人のイメージをはっきりしてもらうということが重要だと思います。

問33-3に対して後日メールで行った補足回答：

はい、これは大学によります。

専任教員を雇う、という手もありますが、できる範囲でつまり、事務系職員の専任1、2名を核としてあとは兼務メンバーのバーチャル型でも良いのかなあ、とも思います。「とりあえず」でよいなら IR オフィスの事務系職員中心に回していくというのも手なのですね。だって、どうせ最初は固定業務がないので、大学課題勉強会みたいな形を取って課題を調べたり、今後の IR の在り方について勉強するのもアリかと。IR オフィスに勤務すると、評価セクション同様、全学的な状況がよくわかりますし、データで物事をとらえたり、データで相手と話をするような訓練を積むことができます。それは次の部署に行ってもたぶん役に立ちます。

これを事務系(プロパー系)で回していけば、その大学の組織の知として蓄積されるわけですね。IR オフィスの内外に。みんなが交代で IR オフィスで得た知見が残るわけです。なので、出向、転籍を希望していない方を中心にするのもありかもしれません(?)。

統計解析、アンケート調査は事務だけじゃ無理だ、という話もよく聞きます。でも、みなさん、大学にお勤めなのですよ。その辺ができる人間は、教員にゴロゴロしているわけじゃないですか。希に、自分の研究も重要だけど、この大学が好きって感じの献身的で誠実な方もいらっしゃると思いますので、そういう方を学長先生にお願いして、学部長先生にちょっと頭を下げてもらって兼務してもらおう、という手はあります。

正直、IR で必要なのは、統計云々のスキル・知識よりも、調査分析に入る前に、きちんとした「問い」が建てられるのかどうかです。調査の設計ができれば、どんなデータを集めてきて、何を明らかにすれば良いのかわかるわけです。確かにデータ分析などを一切やったことが無ければ、なかなかそういうのも大変かもしれませんが、4大卒で理系の学生なら普通、そういうことはある程度やるでしょうし、マスター持ちの職員もいるでしょうから、何とかできるのではないかと思います。いや俺高卒、私文系という方もいらっしゃると思いますが、全体会を思い出してください。課題の知性や文脈の知性はチームで補えればよいわけですので、大学人として積んだ経験は状況分析に必ず役に立ちます。なんだかんだ言っても、一番の問題は IR の目的です。これがはっきりすれば、必要な人材もはっきりしますし、準備にもとりかかれるわけですが、それがわからないから準備に入れない。

実践セッションの6班での議論では、危機感(現状)を共有することができるようにすることを目的に IR をやることで、みんなが「次に何をすべきか」考えるようになるのでは、という話がありました。そのために IR をどう組み立てるか、というわけですが、重要なのは「いて良かった」と思ってもらえる IR オフィスを目指さなくてはだめだろう、と。IR オフィスができれば仕事が増えたとか、あいつらにデータで叱責されるようになったみたいな話になったら本末転倒なわけですね。何かの時にはいろいろ情報をくれて頼りになる、提供したデータが有効に使われている実感が持てる、面倒な調査ものとかをみんなやってくれる、とかそんな IR だったら、とりあえずみんなからいらぬとは言われぬでしょう。交代で IR オフィスに兼務して、そこで他の部署の人たちとデータを出し合って分析して、いろいろ話し合って、大学の改革にはあまり役立たなかったけど、その経験が次の部署でとても役に立った、ということでもよいではないですか。大学の改善にすぐに役立てるとうれしいですが、そもそも、本当にどのくらい困っているんですか、みなさん。

そういう意味では、本当は困っている、という状況を明らかにしたり、もしくは将来困るかもしれない、ということを明らかにするのも IR オフィスの重要な任務なのかもしれませんね。

鳥田：時間超過になってしまいましたが、これでご質問には全て回答したと思います。ありがとうございました。

藤原：若干時間を超過しましたが、みなさまから多数のご質問、ご意見をお寄せいただいて、盛会を期すことができたかという風に思っております。皆さんから頂いたご質問でさらに理解が深まったというような場面もあったかなという風にも思います。

本日、このイベントを終了いたしましても、午後に全体会があります。また、明日は各セッション、初級から上級編まで設けておりますけども、三つのセッションのところで、より関係者間で意見なんかを交換しながら、理解を深めていただく場を設けております。

本日の夜の情報交換会なんかも利用されながら、スタッフにもお気軽にお声掛けいただいて、さらに分からないこと等あれば、理解を深めていただければありがたいなという風に思っております。

そうしましたら、少し長くなりましたけども、このイベントについては以上をもって終了させていただきたいと思います。