

評価・IR 部署の業務整理と改善支援：

第一部 「評価・IR の業務分析」

浅野 茂（山形大学 学術研究院 教授）

山本 幸一（明治大学 教学企画部 評価情報事務室 副参事）

○ 第一部のポイント

- 評価・IR 業務の整理を行う。
- 評価・IR 業務の効率と効果の検討を行う。

<講義> 「業務の四象限分析」

- 四象限の分析枠組みの紹介と説明
- 四象限の分析枠組みの実例
- 四象限の分析枠組みを自分の部署に応用する

四象限の分析枠組み

- 発案の出発点
- 研究から見えてきた実務への応用
- 米国での手応えと日本への導入

昨今の日本の大学関係者の中で、米国のインスティテューショナル・リサーチ（以下 IR）への関心と期待が高まっています。過去に実施した大学評価担当者集会においても、多くの方は米国 IR を参考に、評価業務で収集した情報を活用し、それらを分析して学内の改善に役立てたいと考えていらっしゃることを述べておられました。ところが、日本でこれまで紹介されてきた IR 機能の分類はあくまでも総論的な概念整理であり、具体的にどのような IR 業務が学外の報告や学内の改善に資するかという知見を十分に提供できているとは言い難い状況にありました。そこで、数

年前にメイン州立大学の本田寛輔氏（メイン州立大学オーガスタ校学習診断部長）と IR 業務自体を分析対象とする独自の四象限の枠組みを構築して、実際に米国の5つの大学において、訪問調査を実施しました。本日、ご紹介するのがその枠組みです。

訪問調査の結果から、「学外への説明責任」に係る「通常業務」として、連邦政府や州政府への報告が挙げられました。「学内の改善支援」に係る業務は学生の在学率の分析が多く、学習成果の診断、戦略計画、学生調査などは複数の象限に分類され、訪問した大学の間で確固とした業務形態が確立していない状況も読み取れました。また、米国の IR 部署は学内外の報告業務を実施する中で作成されたデータを、戦略計画、学習成果の測定、競合校との比較分析の業務で学内の改善に寄与していることも示されました。なお、実施に先立ち事前にメールでこの枠組みを被面接者に送付しておいたこともありましたが、こちらから、ほとんど説明することなしに、多くの業務をいずれかの象限に分類していただいたので、少なくとも米国の IR 担当者には、受け入れられたように思えます。

四象限の分析枠組み

- AIRにおける報告と想定外の反響？

Poster Sessionで発表

Analytical Template - A Template
Overall Efficiency and Effectiveness of IR/IE Offices

**LEADERSHIP & MANAGEMENT
IN INSTITUTIONAL RESEARCH**

ENHANCING PERSONAL AND
PROFESSIONAL EFFECTIVENESS

WILLIAM E. KNIGHT

**DENVER 2015
MAY 26-29
AIR
ANNUAL FORUM**

Speaker Sessionで報告

Case Study of
**Overall Efficiency and Effectiveness
of IR/IE Offices**

・参加者: 約120名
・教材に対する参加者
(49名)の肯定的な評価

BOARD CORNER (抜粋)

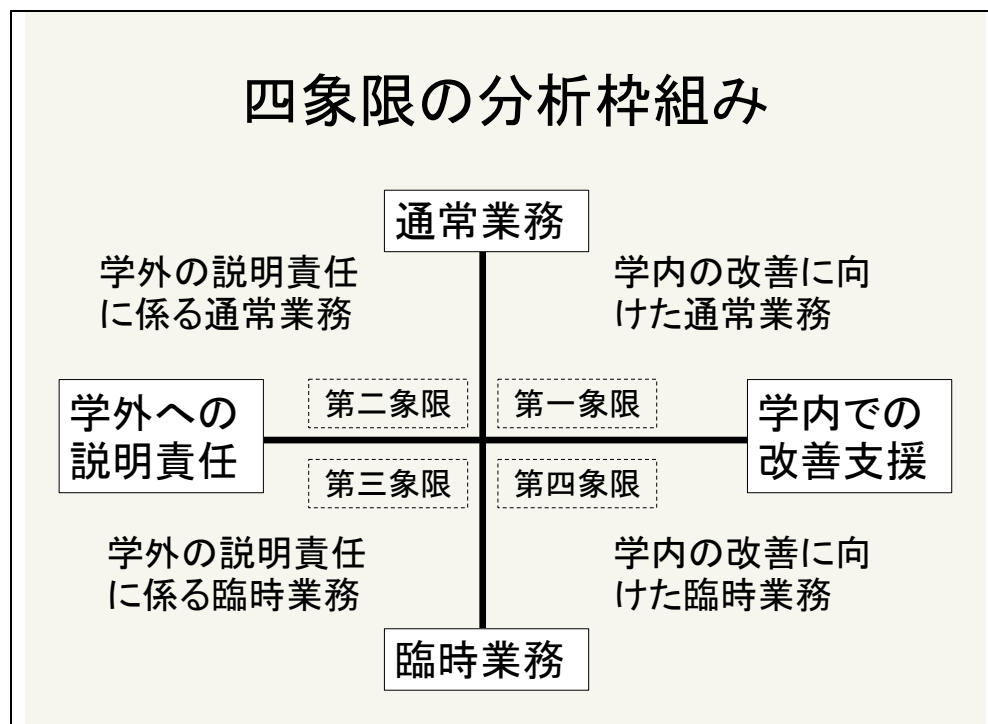
During the discussion, Bill Knight mentioned a 2015 AIR presentation by Dr. Hirotsuke Honda, Associate Director of Assessment at the University of Maine at Augusta. Dr. Honda has developed a four-quadrant framework that can be used to examine workloads in IR offices. The quadrant provides a starting point for conversations about priorities and can be used to improve the efficiency and effectiveness of IR offices.

I encourage all of you to review the presentation.

上記の調査結果を基に、米国 IR 協会 (AIR) の 2014 年の年次大会でポスター発表、2015 年の年次大会ではスピーカー・セッションで発表しました。ポスターセッションの発表については、多くの IR 実務者から肯定的な評価や有益なコメントをいただくほか、IR 研究の権威でいらっしゃる Bill Knight 先生 (Executive Director of Institutional Effectiveness, Ball State University) の文献において引用いただいています。また、今年のスピーカー・セッションの内容については、AIR の会長から「当日の報告資料を、ぜひ参考にすることを推奨する」とのメッセージを会員に対して発していただきました。

このように、我々が訪問調査に向けて構想した枠組みは、米国の IR 担当者の皆様に肯定的に受け入れていただくだけでなく、想定外の反響へとつながり、我々も正直、驚いているところです。以下で、枠組みの具体的な説明をさせていただきます。

四象限の分析枠組み

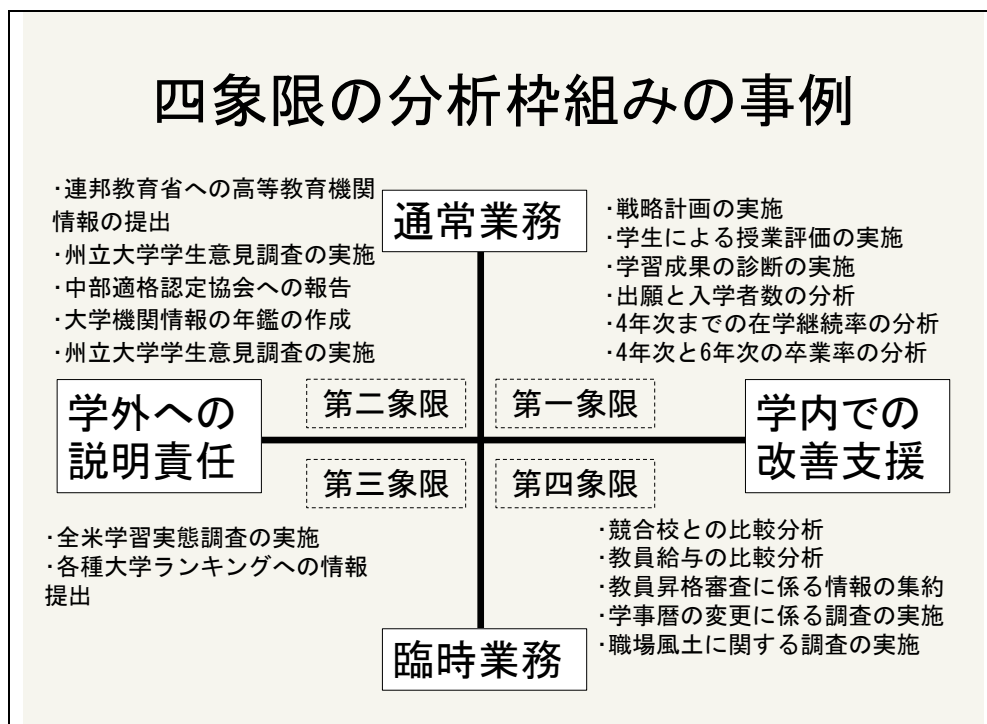


枠組みの構想の根底には、米国の IR 業務の実態を捉え、とりわけ数ある IR 業務の中でも日本の実務者の間で関心の高い学内の改善に寄与した事例を探索することにあります。この目的に沿って、「米国の IR 部署はどのような業務を実施しているのか?」、「どのような IR 業務が、学外の説明責任と学内の改善に寄与しているのか?」、「IR 部署はそれらの業務をどのように実施しているのか」という問いを設定しました。

この問いに答えるため、まず X 軸を左右で「学外への説明責任」と「学内の改善支援」に分けた。この根拠は、IR や高等教育政策の先行研究（例えば Volkwein, J. F. (1999), *The Four Faces of Institutional Research*, *New Directions for Institutional Research*, No.104, pp.9-19. など）において、両者が対峙するという見方が一般的となっているからです。例えば、外部から要請される説明責任のために実施する自己点検業務は、外部からの適格認定や評価を意識して良好な達成度を前面に押し出す傾向があります。一方で、自己点検の結果を外部へ公開せず、学内の改善にのみ活用するのであれば、より批判的な分析から改善点を洗い出したり、構成員の注意を喚起したりすることができるということにあります。

次に、Y 軸は上下で「通常業務」と「臨時業務」に分けました。この観点は、米国の IR 業務の実施状況（Delany 1997 他）を参考にしつつ、米国の現場で本田さんが上司や同僚と様々な IR 業務の進め方を相談する際、常に議論となる観点だという勤務経験に依拠しています。また、米国 IR において、以前であれば担当者が臨時業務としてデータ収集にあたっていたのが、近年の情報技術の進展により当該業務が定型化、自動化されたことで通常業務に移行しつつあることも関係しています。こうした状況を捉えるために、臨時業務か通常業務という分岐は時流に即していると考えました。また、この分類は IR 業務の共通性や重要度を判断する 1 つの物差しになることも期待できます。すなわち、通常業務は学内で優先度の高い伝統的な業務で、大学間に共通した内容が多いと推察され、他方、臨時業務は需要が低いか、もしくは新規業務の可能性が高いといったことが考えられます。

四象限の分析枠組みの事例



実際の調査では、それぞれの象限にスライドに挙げている業務が分類されました。右上の第一象限は「学内の改善支援に係る通常業務」ですが、ここには学内で制度化されている戦略計画の策定業務や学習成果の診断といった業務が挙げられました。左上の第二象限は「学外への説明責任に係る通常業務」ですが、ここには連邦政府の高等教育機関情報（IPEDS）や大学の適格認定等の報告書作成業務などが挙げられました。左下の第三象限は「学外への説明責任に係る臨時業務」ですが、全米学習実態調査（NSSE/CCSSE）の実施や各種大学ランキング情報の提出が挙げられました。そして、右下の第四象限は「学内の改善支援に係る臨時業務」ですが、戦略計画の策定時に実施する競合校との比較分析や職場風土調査などが挙げられました。

以上、枠組みの概要を説明させていただきました。これから、この枠組みを用いて、演習を行います。皆様に、実際に手を動かしていただくと、より理解も進むと思います。

<演習>「業務の四象限分析」

ー 以下の順番で進めてください。

1. 自分の部署の業務を箇条書きする
2. 四象限の分析枠組みに当てはめる
3. 各象限の大よその業務量を推測する
4. 勤務部署の業務の効率と効果を検討する
5. 改善支援に向けた業務の効果を検討する

〔手順その1〕

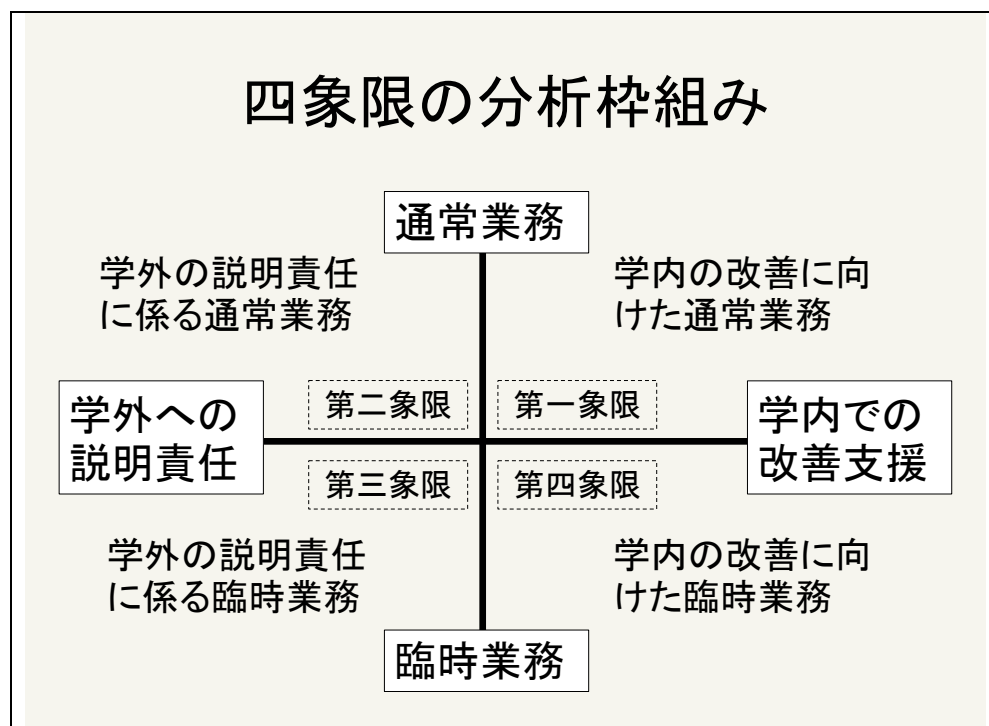
・ステップⅠとして、所属組織において評価・IR 部署が展開している業務を、附箋に記入にして、リストアップ。

- 勤務部署の業務を箇条書きで洗い出してください
- その際、できるだけ業務を細分化してください
 - － 例えば、認証評価の場合
 - 自己点検・評価報告書のデータ収集
 - － 出願、入試、入学関連のデータ
 - － 科目履修関連のデータ
 - － 教員関連のデータ
 - － 研究活動関連のデータ
 - 自己点検・評価報告書の記述

〔手順その2〕

・次に、ステップⅡとして、附箋にリストアップした業務を、それぞれ四象限にプロットしてください。

- 箇条書きで洗い出した各種業務を、四象限の枠組みに分類してください
- 現段階では、厳密な精査というより、個人的な認識で分けてみてください

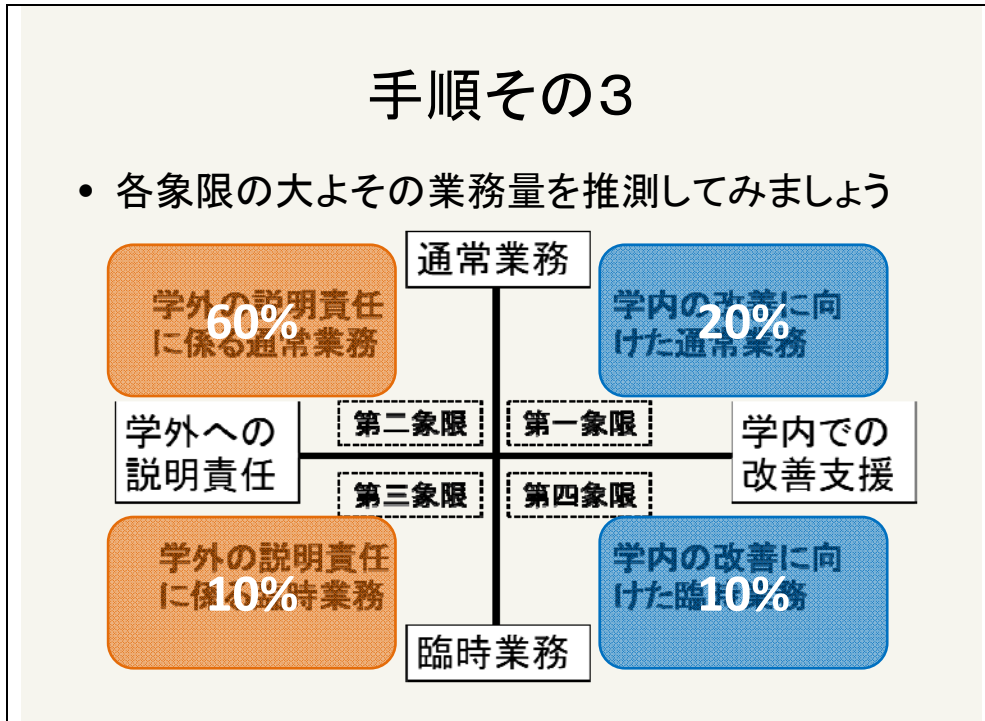


業務によっては、複数の象限に入るといったものもあるかもしれません。その場合、可能な範囲で、いずれかの象限に分類していただくのですが、どうしても難しそうであれば、該当する象限をまたいで附箋をはってください。

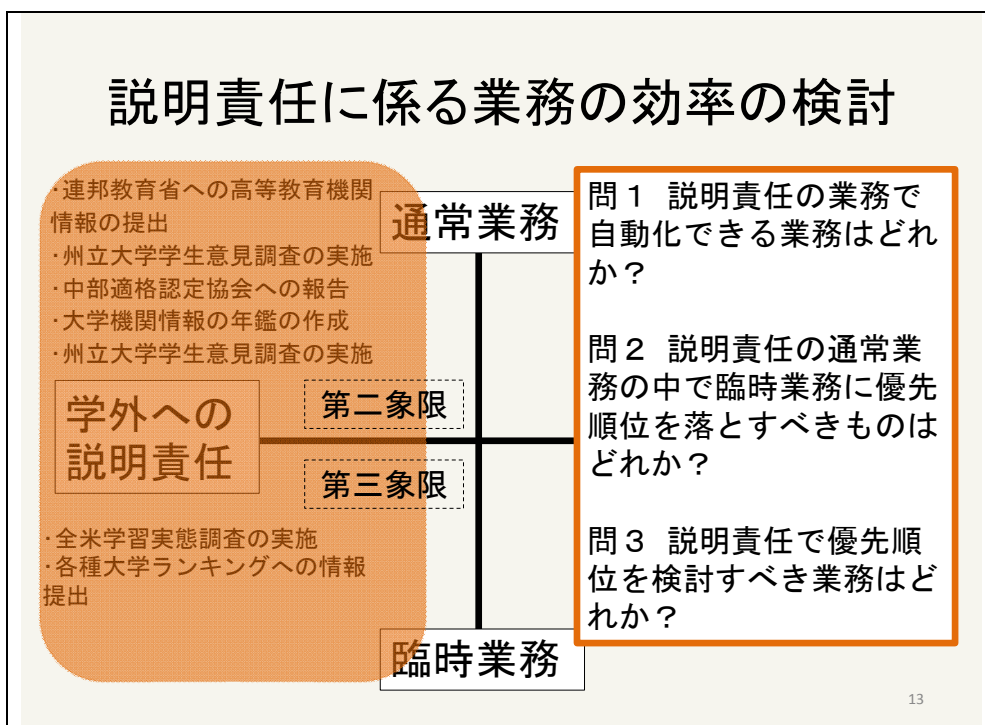
[手順その3]

・ステップⅢとして、プロットした象限ごとの業務が全体に対して、どれぐらいの比率を占めるかを書き込んでください。

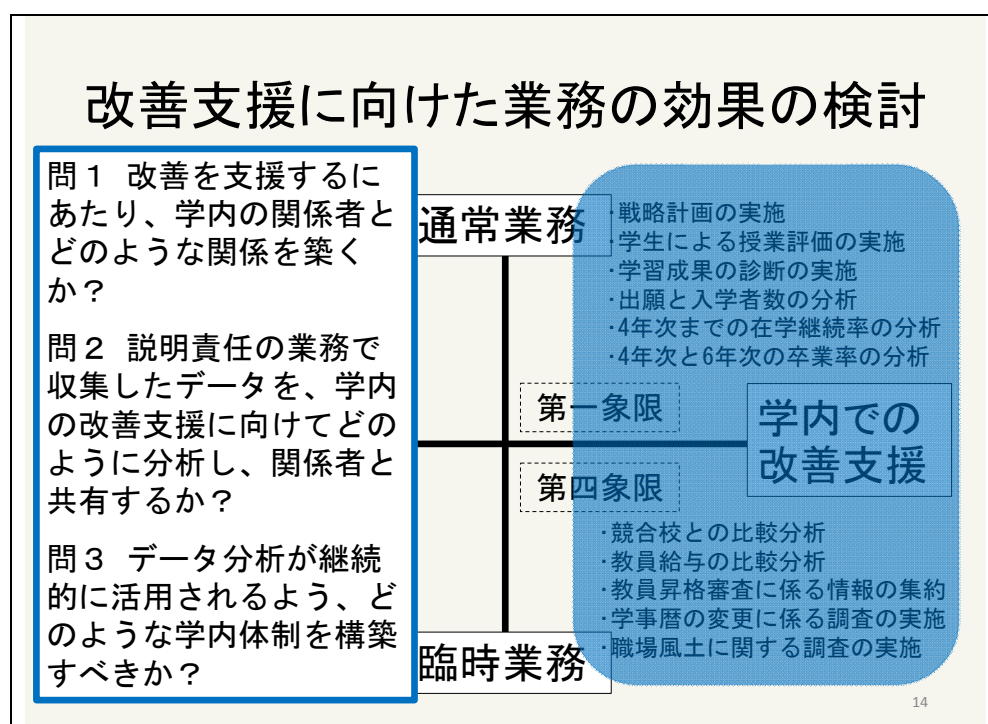
- ・ 各象限の大よその業務量を推測してみてください。



合計 100 になるように、4つの象限の業務比率を割り振ってください。厳密にはなく、直感的な割り振りで結構です。



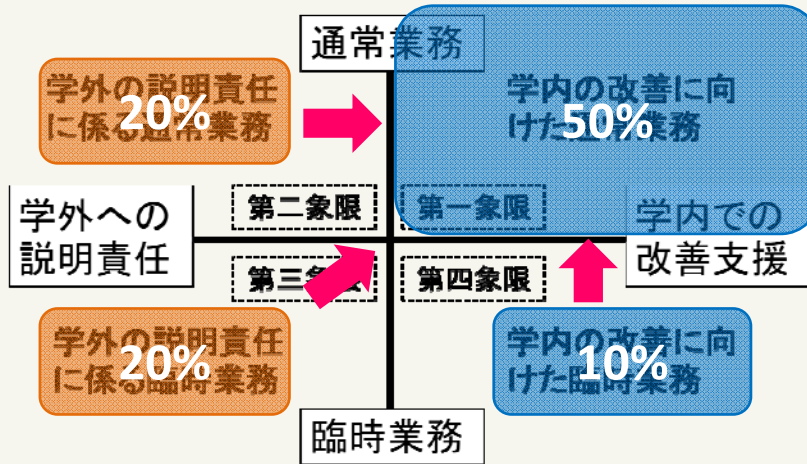
以上、皆様の勤務部署での業務の比率を割り振っていただきましたが、その結果を参考にしながら、先ほど紹介させていただいた米国調査の件を基に、効率と効果について、検討したいと思います。それぞれ象限に業務を分類していただきましたが、まずこれらの業務のうち、現在は手作業でやっているが、自動化できる業務はないでしょうか。特に、ある程度、定型化していくことのできる業務は、当初、手作業でやっていたものを自動化したり、ひな形を作ったりすることで、当初より時間を短縮することができ、その余力を他の業務に回すといったことが可能になってきます。加えて、説明責任の通常業務の中で臨時業務に優先順位を落とすべきものはどれか、説明責任で優先順位を検討すべき業務はどれか、といったことを検討いただくと、業務を効率化していく方策につなげることが期待できます。



次に、学内の改善支援に向けた業務については、「改善を支援するにあたり、学内の関係者とのような関係を築くか」、「説明責任の業務で収集したデータを、学内の改善支援に向けてどのように分析し、関係者と共有するか」、「データ分析が継続的に活用されるよう、どのような学内体制を構築すべきか」といったことを検討いただくと、より効果的に業務を展開いただく可能性が高まります。

評価、IR業務の目標

- 各象限の業務を第一象限へと転換させて行く

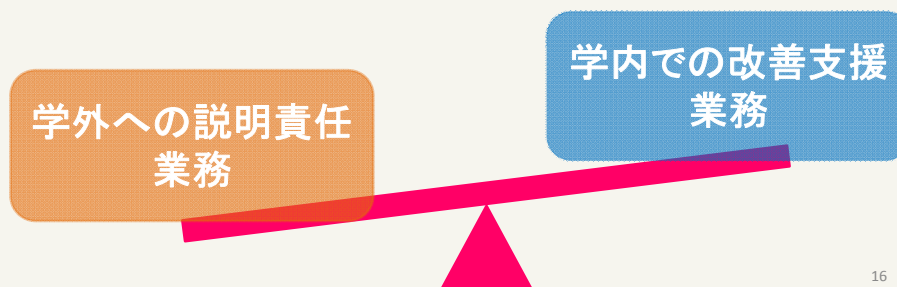


15

そうすることで、第2～4象限の比率を下げ、第1象限の比率を上げていくことがかようになります。このように、皆様に割り振っていただいた比率も、最終的には第1象限が増えればよいのですが、いきなりここに行くのは困難ですので、現状を整理していただき、どこに効率化の余地があるか、あるいは見直しの余地があるか、といったことを検討していただく材料としていただく必要があり、その際、参考となる考え方として紹介いたしました。

説明責任と改善支援のバランス

- 学外への説明責任の業務に忙殺され、学内での改善支援の業務に手が回らない
- 学内での改善支援の業務に深く関わると、会議や調整で時間が取られ、学外への説明責任の業務に手が回らない



16

これは、先ほど紹介しました AIR での発表を通じて、様々なコメントをいただき、我々で追加

した点です。米国でも、実際のところ「学外への説明責任の業務に忙殺され、学内での改善支援の業務に手が回らない」、「学内での改善支援の業務に深く関わると、会議や調整で時間が取られ、学外への説明責任の業務に手が回らない」といった状況が少なからず、見受けられます。したがって、IR 部署の業務の力点をどこに置くのか、どうバランスとるのか、といったことを考えるうえで、それぞれの象限の比率が参考になるといえそうです。