

H28.11.29  
IR初級人材育成研修会  
於：東京都港区

# IR機能とIRにできること

---

茨城大学 全学教育機構  
畹田 敏行

# はじめに

---

- IRの機能について簡単に説明し、IRは何ができる組織で何ができないのかを解説したい。
- 日米比較を行った上で、我が国のIRオフィスの業務について概説したい。

# 情報 [Information]とは何か

---

- 語源から意味を見してみる。
- **Data** = something given = **自然に得られる事実**
- **Information** = informの名詞 = into + formすること = **判断を形成するために提供される事実**
- データは、情報の形に変換しないと、使いにくい。

(参考) Intelligence = intelligent (=understanding) の名詞 = inter + choose = 選択肢の間の選択をするほどの理解力

(出典) <http://oxforddictionaries.com/>  
[NIAD-QE 林隆之准教授より]

# IRとは何か（現場での整理）

---

- IRというのは、Institutional Research の略。
- IR業務とは 1 ) 必要な時に、必要な情報を、必要とする依頼者に提供する業務、 2 ) そのためのデータの情報への変換業務である。（変換業務には、調査・分析をデザインする業務も含まれる。）
- IRオフィスは「IR業務をより効果的、効率的に行う部署」である（藤原・大野, 2015）。
- 意思決定や判断、改善を生業とする依頼者（主として大学執行部、学部執行部）への情報提供である（改善はAdministratorの仕事）。

# 米国のエンロールメント・マネジメント<sup>5</sup>

---

- 米国でIRと言えは、とりあえずEMである。
- エンロールメント・マネジメント (Enrollment Management : EM) とは、「学生が大学に入学し、在学し、卒業するまでのフローを検査・調査し、管理しようとするIR活動と企画機能」である。
- ここでは「学生獲得」と「学生フロー」の2つのキーワードを用いてEMの実際とIRの支援について解説していく。

※米国の状況については、大学評価・学位授与機構IR研究会訳『IR実践ハンドブック：大学の意思決定支援』，玉川大学出版部（2012年）およびベミジ州立大学（ミネソタ州）の藤原宏司氏からの聞き取りによる。

# 米国の一般的な高等教育事情

---

6

- 学生の受入れ数を自身の裁量で決定できる。（いわゆる入学定員はない。）
  - 教員数や学生数、教室の数を踏まえて学生を確保。
- 高い離脱率（州立の4年制大学においても1年生→2年生で半分以上なくなるケースもある）。
  - 翌年度、何人の学生が残りそうで、何人くらい入学させないと経営上問題になるのか、ということを考えなくてはならない。
  - 単位互換制度も発達しているので、大学を移っても日本ほど困らない。というより、4年新卒が重要みたいな話はあまりない。
  - 学生自ら借金して授業料を払うケースも多いので、シビアである。

# 米国の一般的な高等教育事情

7

- 財政的な基盤は、登録単位数に依存（例えば、ミネソタ州だと、州の補助金は全体の1/3程度）。
- 赤字決算は御法度。
- ひどい赤字になると学科などを閉鎖することに…。

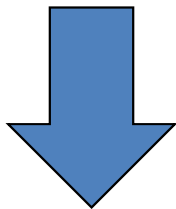
## IRの重要業務：エンrollment・レポート

- 前年同日比で単位の売り上げをチェック→ ヤバかったら然るべき部署が営業に行く。
- 米国の場合、履修登録期間が長い（数ヶ月）。
- 単位従量制の授業料が一般的。

# 米国でEMが必要とされる理由

---

- 高等教育の予算増加は見込めない中、学生を惹きつけて、教育して、卒業させないと、大学の経営が成り立たない。
- 学生の学習や大学教育の有効性に関する関心は高い（経費負担者が学生なのでシビアである）。



- 学生の入口から在学中、そして出口までを適切に見て、対応していく必要がある。



# EMの2つの業務の柱

---

- **学生獲得** (いい学生⇒ 学力が高いのではなく、fitする学生、いなくなる学生？を探す)

キーワード：パイプライン、歩留まりと在籍予測（予算や投資計画と連動）、経済的支援

- **学生フロー** (いなくなる工夫)

キーワード：退学原因の分析、入学許可と学習準備状況、補助教育、雰囲気、適切な学生配置、カリキュラムの工夫、学習成果アセスメント、学生調査（満足度等）

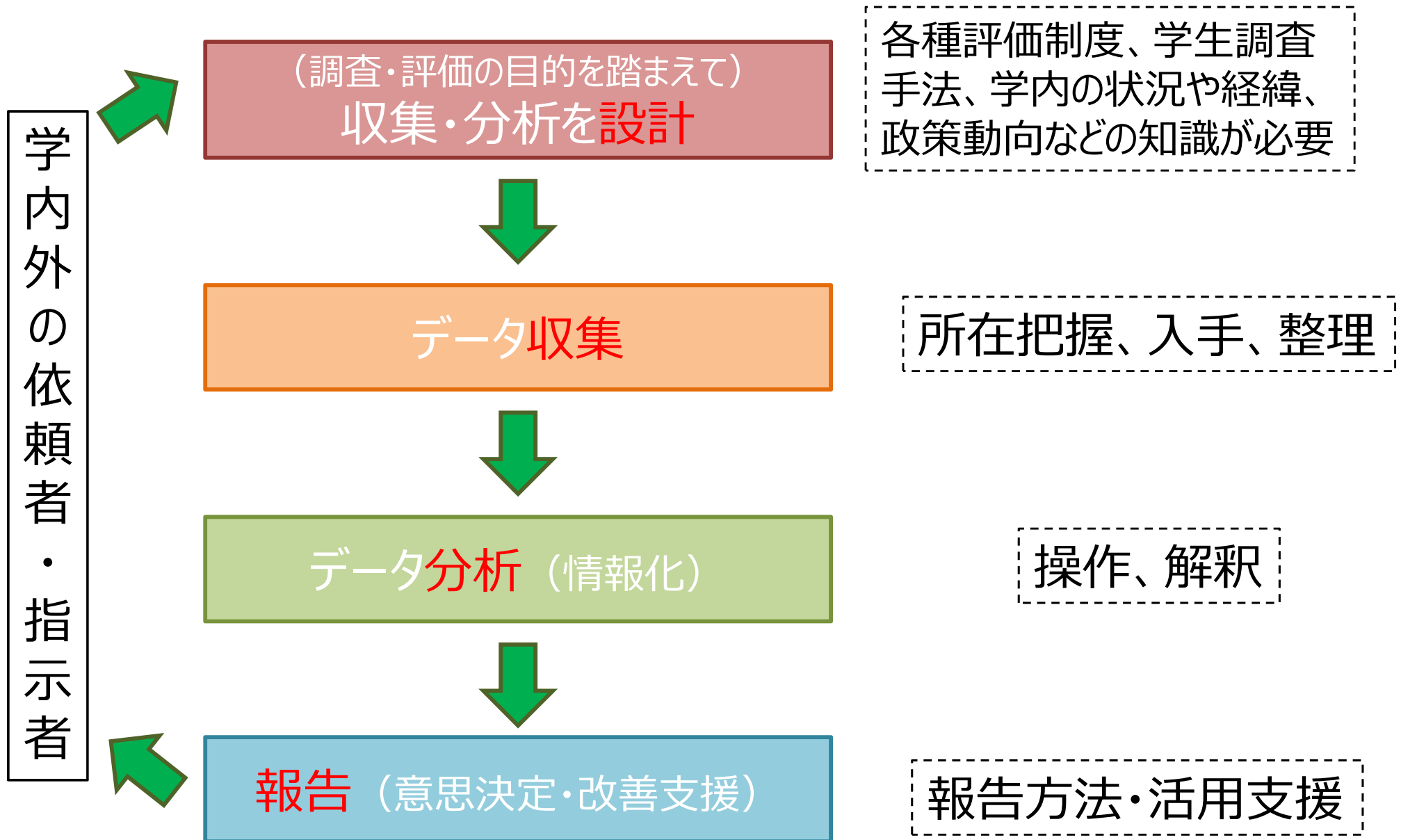
8 0年代後半から、単に学生獲得から学生フローに展開

# 文部科学省のIRの定義

10

- 3 a 学内の意思決定に資する提案書の作成
- 1 b 認証評価機関への報告書の作成や必要なデータの収集等、認証評価に関連する業務
- 1 c 自己点検評価に必要なデータの収集や分析等、自己点検評価に関連する業務
- 1 d その他の評価（国立大学法人評価やその他の第三者評価等）に必要なデータの収集等、その他の評価に関連する業務
- 3 e 国（政府）への報告の作成（b～dに関するものは除く）
- 2 f 学生の学修成果の評価のためのデータ収集、評価の実施・分析
- 2 g 学生の学修時間の把握のためのデータ収集、分析
- 2 h 学生の募集管理
- 2 i 学生の履修登録管理
- 3 j 予算・財務計画の策定のためのデータ収集、分析
- 共 k 学生、大学教員、大学職員に関するデータ収集、分析

# 評価・IRの業務プロセス



# 事例からみるIRオフィスの立ち上げ<sup>12</sup>

ポイント	鈴鹿医療科学大学：3	創価大学：4	琉球大学：5
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）	ディレクターは実質的に学長。副学長、事務局長が室員なので、検討内容は執行部で共有	ディレクターは事務局長なので、データ収集などの指示を他部署に出しやすい	ディレクターは執行部メンバー。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

# 事例からみるIRオフィスの立ち上げ <sup>13</sup>

- 事例4：茨城大学（～H28.7まで）

ポイント	内容
経営層	大学改革推進室 + 評価室を学長主導で統合。大きな指示を学長が行う。
ディレクター（実務トップ）	IRオフィスのディレクターが学長特別補佐（准副学長相当）なので、大学執行部と情報共有。
専任教員	配置あり。経験約12年。評価8：IR2。
専任職員	6名配置。大学改革（改組）、大学評価を担当。
兼務スタッフの関与	専任でカバーできない部分をカバー。

文部科学教育通信 373号（2015.10.12）

# 事例からみるIRオフィスの立ち上げ<sup>14</sup>

- 事例5：佐賀大学

ポイント	内容
経営層	学長が附属病院時代に病院管理会計システムを開発し経営に活用した方法を導入
ディレクター（実務トップ）	学長主導（月1回のIRオフィスの会議で分析報告や議論を行い、学長の意思決定をサポート）
専任教員	なし
専任職員	係長級1名
兼務スタッフの関与	アドミッション・センター教員が室長。兼務者で、人材クラウド、人材データウェアハウスを構成。（IR用のデータベースは特に持たない）

佐賀大学（2015）「大学マネジメントとIR」、昭和堂  
末次剛健志（2015）「佐賀大学におけるIRの展開 ～事務担当者の視点から～」、  
情報誌『大学評価とIR』、第1号、15-18.

# 事例からみるIR実施体制

ポイント	鈴鹿医療科学大学	創価大学	琉球大学
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・情報の収集	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情報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（データ分析・可視化ツール）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、およびテーマに係る各理事に報告

# 事例からみるIR実施体制

ポイント	茨城大学	佐賀大学
調査設計	クライアントの要望による（FD系）、中期目標・計画による	学長が「問い」を立てる。指標で資源配分も実施。
データ・情報の収集	人的ネットワーク。	人カクラウド、人カデータウェアハウス。
現状把握の方法（データの情報への変換）	可視化して、あとは学部さんに提供（議論の素材）。中期目標・計画の指標の場合には、それぞれ求められた形に整理。	可視化の上、すぐに取り出せるように整理し、web上で格納し共有。担当者は情報端末で持ち歩いている。
報告	FD研修会の講師を担当したり、学部長室。	学長に定期的に報告。



# IR室テイクオフ時のチェック項目

あてはまる   
  どちらとも云えない   
  あてはまらない

## 〔IRオフィスの設計〕

- トップが IR を使って何をしたいのか明確である
- 学内で IR オフィスに関する認識がある程度共有できている
- （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
- 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
- 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）
- 適切な兼務スタッフを学内各部署から集められる

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

〔設計〕 学内にある程度ノウハウがある

〔収集〕 データ・情報の収集ルートが確保されている。

〔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

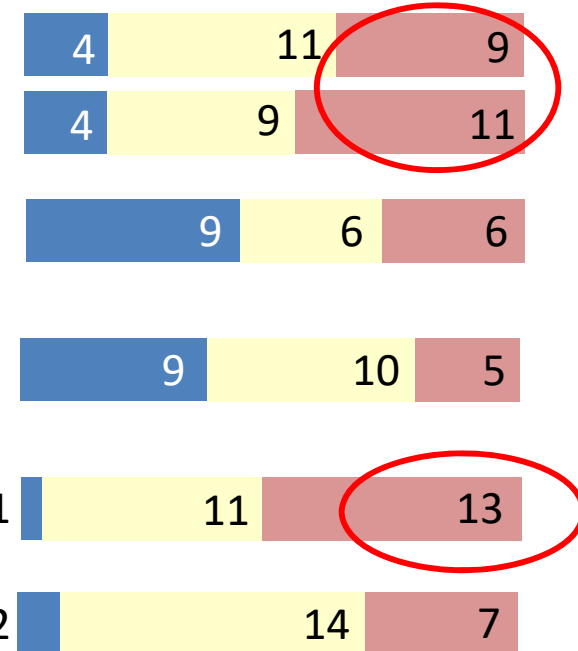
〔報告〕 調査結果をスムーズに依頼者に報告するルートや手法が確保されている

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ あてはまる    ■ どちらとも云えない    ■ あてはまらない

## [IRオフィスの設計]

- トップが IR を使って何をしたいのか明確である
- 学内で IR オフィスに関する認識がある程度共有できている
- (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
- 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
- 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)
- 適切な兼務スタッフを学内各部署から集められる

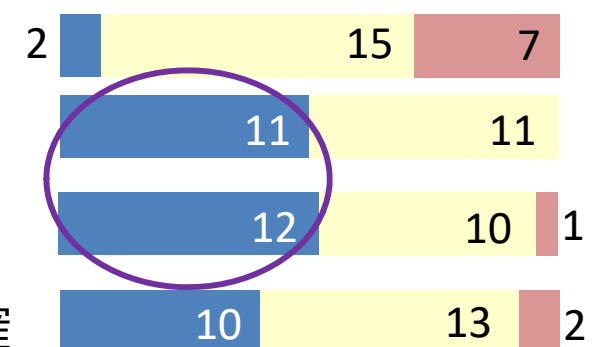


[設計] 学内にある程度ノウハウがある

[収集] データ・情報の収集ルートが確保されている。

[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

[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



# 促進要因と阻害要因（IRオフィス設計） 19

---

- 学長主導：学長のIRに対する具体的なイメージが重要。
  - 担当者の能力や人材配置がしやすい
  - 方向性や枠組みを示して、学内で議論させることにより意識をすり合わせる方法も有効
- IRオフィスのトップに経営層の実務者を配置
  - 副学長や事務局長を配置することでミッションや業務の明確化と報告ルートの確立
  - ディレクターに意思決定権限があることで全学的な指示を出しやすく、改善支援を行いやすくなる
  - 部局の自律性が強い場合は阻害要因となりうる = 組織文化に依存

# 促進要因と阻害要因（IRオフィス設計）<sup>20</sup>

---

- 専任教員の有無
  - 任期と業績とのバランス。任期付の場合阻害要因にもなりうる。
- 専任職員
  - 異動を伴うので、知識やノウハウの引き継ぎが重要
- 兼務スタッフ
  - 業務内容の明確化が重要→テレンジャー二の3つの知性を担当者間で分散、必要な技能や知識の補完
  - 業務内容が明確でない場合、意思疎通が疎遠になり阻害要因となりうる

専門的 ／ 分析的 知性	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>事実に関する知識</b> 基本的な用語の理解（例：フルタイム学生、単位数）、数量的データの計算方法（例：GPA、ST比）、データの構成定義、基準日（例：アドミッション、授業登録）</li><li>● <b>分析・方法論のスキル</b> 調査計画（量／質）、サンプリング、統計、測定（信頼性や妥当性の確保等）、質的研究方法（インタビュー等）、様々な調査スキル（アセスメント、将来予測、プログラム評価等）</li><li>● <b>コンピュータに関するスキル</b> ビジネスソフトの使用スキル、データベースに関するスキル、統計ソフトの操作スキル</li></ul>
問題に 関する 知性	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>経営にかかる主要な問題や意思決定に関する知識</b> 学生管理の目標設定、教員の業務量分析、リソース配分、施設設備計画、学費設定、教職員給与、全体のプランニング、自己点検・評価等</li><li>● <b>大学がどう機能し、意思決定を行うかに関する知識</b> 特に政治的な側面：フォーマルな政治構造だけでなく、インフォーマルな権限構造も含むもの。説得や妥協、根回しといった役割やその重要性に関する理解</li></ul>
文脈に 関する 知性	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>高等教育一般の文化に関する理解</b> 大学の歴史や思想、大学教員や組織の文化、ガバナンス、大学をめぐる国家や国際的な環境等</li><li>● <b>勤務大学の文化に関する理解</b> 同僚の教職員の価値観や信念、自大学特有の経営、学内のキーパーソン等</li></ul>

# 促進要因と阻害要因（データ収集）<sup>22</sup>

---

- 事務部門が中心となって日常的に行うデータ収集
  - 専用のデータベース構築は必ずしも必要としない
  - データの入手方法とその管理を知ることが重要
  - 経営層が関わっている場合、事務部門に対しデータ提供を要求した時、集まりやすい（＝そういう立場の人物をディレクターに据える）

# 促進要因と阻害要因（データ分析）<sup>23</sup>

---

- 関係者による頻繁な意見交換
  - データの特性や分析方法、関係者のニーズ等を把握
  - データを通じたコミュニケーションの基盤づくり
- 高度な分析手法の有無
  - まずは現状把握のためのデータ整理
  - 高度な分析手法に関しては兼務スタッフで補う（IRオフィスの業務目的による）
  - BIツールの活用によりリアルタイムで議論

# 促進要因と阻害要因（活用（報告））<sup>24</sup>

---

- 学長や理事に報告
  - 定期的な経営層への報告による、改善支援
  - 経営層の考えを知る・伝える（予算、学内政策形成、計画立案等）
  - IRオフィス設計の側面と表裏一体



# FAQ（超凝縮版）

---

Q：IR活動をやろうと思っているが、データが集まらない。

Q：IR活動の一環で分析レポートを作ったが誰も読んでくれない。

Q:IRオフィスにはどういう方を配置すればよいのですか。



IRオフィスの目的は何ですか？

# IR実施上の課題（展望）

---

- IRは、サービス提供組織。クライアントがあって成立する。
- 初期は営業努力も必要。
- 名脇役を演じられるかどうか（主役を引き立てるのが仕事）。
- 情報を流し込む先があって、活用する仕組み（内部質保証システムや、情報を出せば議論してくれる全学委員会など）なしにはIRは意味が無い。
- 結局は、大学執行部や学部執行部などがIRを使ってどうしたいのか、ということが重要。

課題

※2

目的の明確さ

ノープラン

※1 経営上の危機感に温度差

ガバナンスの不安定さ (研究マネジメント組織の位置付け等)

持っている情報によって違う

IRは何のための情報を集め分析するのか

何のためにどのような情報が欲しいというリクエストが発生しない→データが活用されない

評価とIRの連携

実態の把握→評価→計画立案が連動していない

長い計画 やりっぱなし

評価を評価で終わらせない

課題解決組織 (仕組み)

危機感の共有

- ・現状を共有するためには
- ・自分たちができること

残念な数字・取り組みなどの学内公表

感覚的に感じている危機 (不安) をデータにより根拠を示す

執行部との面談の場を設定する

ぶっちゃけここだけの話

自分の活動を知ってもら (話す) いろんな人に

IR、URAのプレゼンス

将来悪化しそうなことを探し、予測図を作る

悪化しているところを探し、可視化する

他大学と比較し、このままではマズイと思わせる

学内の人から?

外部からの叱責

データ、叙述資料を積極的に示していく (興味を持ってもらう)

↑  
他大学 (近隣、同規模) との比較データ

やりっぱなしにならないように

楽になった実感

ファクトブック的なもの (レポート) をつくる

「大学評価とIR」に投稿する

問題を抱えているグループを特定し、人数と要因を示す

学内のグッドプラクティス (やっていない人へのプレッシャー)

まとめ

1) 現状把握 (評価・IR) → 研修 いろんな人が絡むとよい

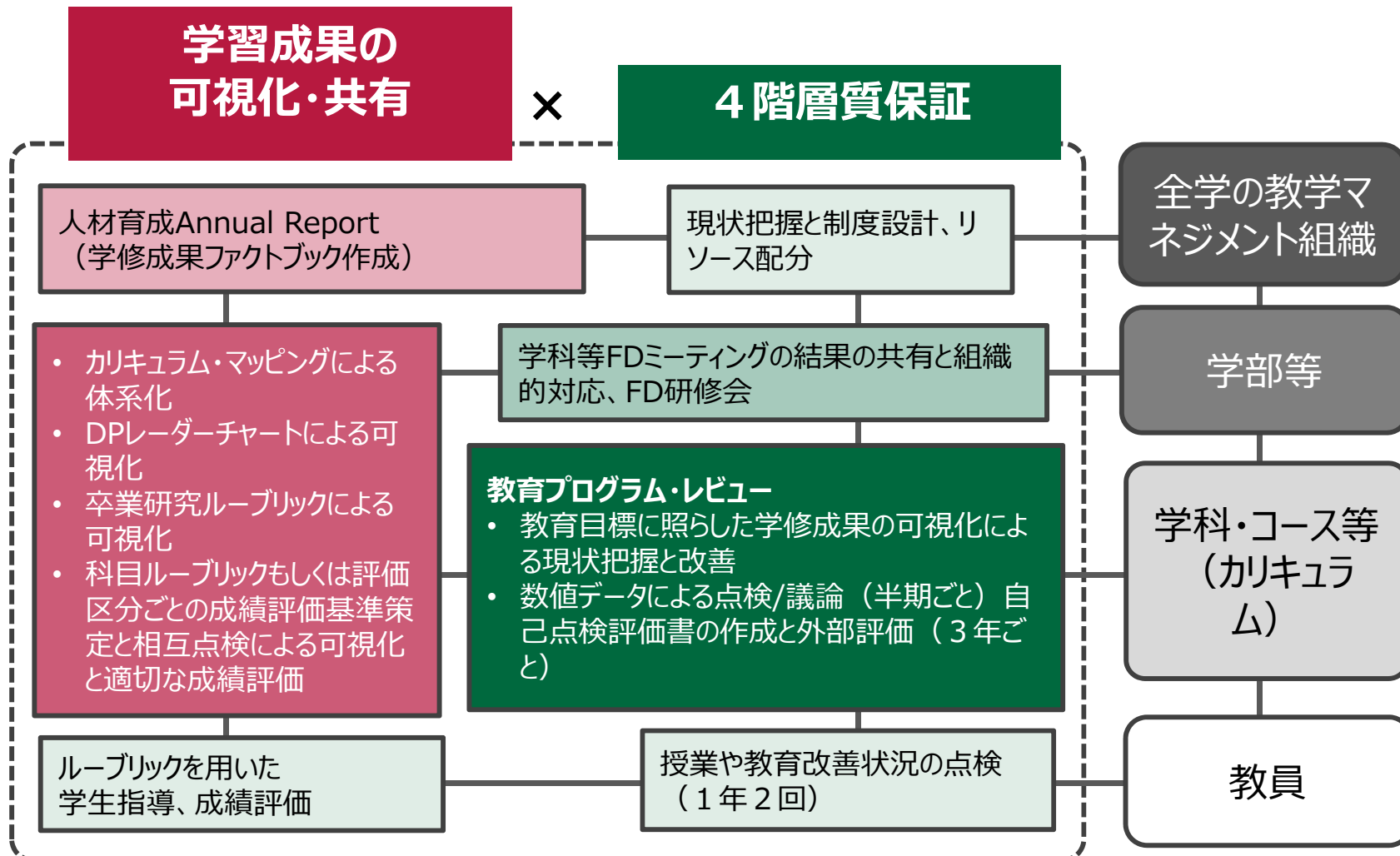
2) 執行部に上手に示す  
・改善を促す  
・次の仕事につながる

3) みんなが楽になるように (目的) いてよかった = 楽になった = 楽しい

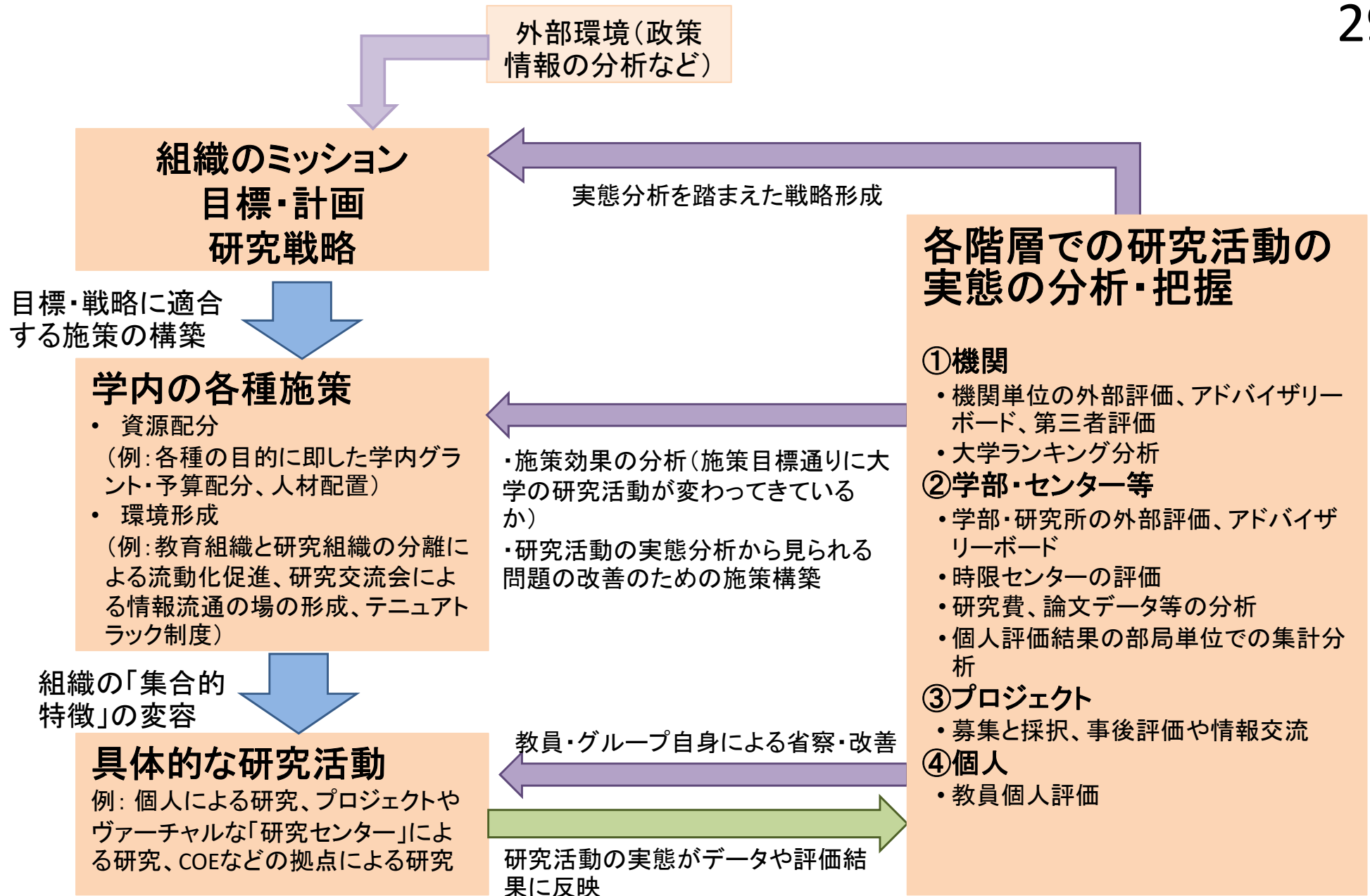
出したデータが有効に使われている

# 教育の質保証関連業務

- アドホックなものをシステム化すべく検討中。



# 「評価」を通じた研究マネジメントPDCAサイクルの確立



# 主要情報源・謝辞

## <webコンテンツ>



## 情報誌「大学評価とIR」

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

佐藤仁(2015)「IR人材に求められる力量からIR組織に求められる知性へーテレンジーニ(Patrick T. Terenzini)による3つの知性論の再検討ー」, 情報誌『大学評価とIR』, 第4号, 35-42.

## <謝辞>

本報告の作成には、主に以下の研究費を用いておりますので、記して謝意を示します。

平成25年度科学研究費補助金(学術研究助成基金助成金(基盤研究(C)))「教学マネジメントにおける大学の有効性の研究」(課題番号:25381083、研究代表者:小湊卓夫)

平成27年度科学研究費助成事業(科学研究費補助金)基盤研究(B)「大学の評価・IR機能の高度化のための実践知の収集・分析とその活用に関する研究」(課題番号:15H03469、研究代表者:鳥田敏行)

