

【池田氏】

それでは、よろしく申し上げます。

IRについての私自身のきっかけは、名古屋大学に勤務しているときです。それは第3者評価の動きに対応して学内データを集約する仕組みをつくる仕事でした。そのための最初の事前準備となったのがミネソタ大学調査で、1999年の9月です。そのときにお世話になったのがダレル・ルイス教授という、専門は教育経済学の人でした。後で名古屋大学に客員研究員として招聘し、さらに深く教わりました。国立大学法人化の動きのなかで、国が求める中期目標・中期計画の作り方がわからなくて困っていたので、彼からは戦略プランの考え方についても教わりました。

その後に英国やオーストラリアの大学の調査を行いながら、IRと中期目標・中期計画のシステムづくりを、総長補佐兼評価情報分析室長として名古屋大学で任されることになりました。2001年2月から始めてその仕組みを何とか完成させたのが2004年3月です。3年くらいかかりました。中期目標・中期計画に関しては、途中、学内の理解を得るのに随分苦労しました。新たな仕組みや組織をつくるというのは大変なことだけれども、つくった者でないとわからない課題が理解できるので、それがとても大きい。

本日は名古屋大学での経験を含めて、その後にIRの概念と現実との距離をどのように詰めたかを話すことにします。戦略プランについては、平成19年4月から23年3月まで名城大学でマネジメントの仕組みづくりに従事してきました。その意味ではいまは現役を終えたばかりです。

話している途中で思い出しましたが、評価情報分析室と命名したIR室をつくるときには場所がなく、本部棟の地下のポンプ室を改装し、4,000万ほどかかったと聞きました。それほど費用がかかってもつくるという決断をされたのが、当時の松尾稔総長でした。リーダーの先見の明でした。その経験から、私学に移ってからはIRの組織づくりは少し時間がかかると判断して、その仕事には距離をとってきました。その間、山田礼子先生などが先陣をきって「IRは大事だ」と啓発され続けられ、他の大学にはすごい追い風になったと思います。

IRのテーマとの再会は、日本能率協会企画のIR研究米国大学視察団への参加です。昨年の2010年5月14日から28日まで米国の各地の大学のIR室を訪問してきました。

スライド資料には、名古屋大学から名城大学までに感じてきた日本の大学関係者のデータ認識に関する私の悩みを整理しました。

1つ目には「大学経営の定番データは限定的」と書きました。「データは大事だよ」と経営陣は言うけれども、しかし、そのデータはすごく限られている。例えば、「黒字を出さなきゃいけない」財務データ、それから、「志願者、これだけ増えた」の入学者データ、もしくは「偏差値が上がったか下がったか」の偏差値データ、そして「100%になってほしい」就職データにはこだわる。卒業データに関してはまだ関心は薄い。経営者のデータに関する認識や関心は、かなり限定的だと思います。IRにとってはものすごく悩みの多い経営の現実がある。

2つ目は、「データの整備に占める情報データベースと情報ネットワークの大きさ」です。何でもかんでもデータ化して蓄積すれば、コンピューターの容量はどこまでも大きくなる。使われないデータもどんどん増えていく。それで、情報データといえば、「またお金がかかる」という感覚が経営陣のなかには強くなっていく。

3つ目は「教育情報公表の施策と各大学のIR認識の接点のなさ」です。米国でも大学がIRを組織的に整備する際には、外的なプレッシャーや奨励策が必要になっている。日本にももっと適切な外圧が必要でしょう。必要なものであれば、「やらなきゃなりません」と外から明確に言ってほしい。今回の教育情報の公表施策は、大学の経営者にIRへの認識を高め、必要性に気付いてもらうという意味では有難いものでした。

IRの考え方を組織に浸透していくには、やはり専門人材が必要となります。ところが、IRの効果が本当にわかっていないと、現状の大学経営の現場ではそうした専門人材を育てることにはまだ本気になれない。いまだ現場ではローテーション人事が基本ですから、専門人材は使い勝手がよくないという認識があります。現場をいろいろ経験することは悪くはない。けれども、幅広く全体が見渡せるようになったら、その後のキャリアは専門職を育てなければいけない時代になっています。そこが経営者にはわかってもらにくい。

評価情報分析室を立ち上げた名古屋大学の時代にも、経営陣が受け取って喜ぶデータを報告することに力を入れましたが、喜んでもらえるのは名古屋大学を含む7大学の比較データでした。それ以外には、経営陣からとくに要求されるデータはなかった。本当は、「こんなデータが欲しい」と要求してもらいたかった。そんな不満をもっていたことを覚えています。

そんな経緯もあり、日本能率協会企画の IR 研究米国大学視察団に参加するときには、大学経営人に必要性が説得できるような何かが見つかるのでは、という直感が働きました。団長として視察のねらいをメンバーに伝える際には、これまでの経験を踏まえて、3つの点を確認しました。

1つは、事前の知識よりはアメリカでの IR を実地で知って、そこから感じた何かを大事にするという点です。実地で見るというのは何かそこに自分なりのひらめきがあります。

2つ目は、自大学の教育情報の公表という直接の目的に役立つような IR の学び方です。

最後は、米国でも、大学の歴史的な経緯や目的など機関により多様性があります。研究大学と教育大学は同じ大学でも違います。先端的な取組みやこれから動き始めた事例を含めて、現実の多様性を知ろうということです。

IR とは何かを定義するために、一つ一つの事例を綿密に調べて、すべてに整合するような共通イメージを得ようとする、複雑な作業になってしまう。そうならないように、とにかく先端事例を含む多様性の幅を調べる。そこから、IR の全体イメージが見えてきて、メンバーそれぞれに自分なりの IR の定義が生まれる。そういう考え方が基本にありました。

さて、この3つについて視察の知見としてまとめてみました。

まず、実地で学んで何を感じたかという、トップマネジメントの責任問題としての IR オフィスの整備が進んでいるということです。IR の整備にはトップマネジメントの関与が本質的なことだと思っていましたが、そこがはっきりしてきました。IR とは正確には IR 業務のことであり、組織のガバナンスとアカウンタビリティに対応した業務です。したがって、トップマネジメントは「IR とは自分たちの責任問題だ」と言うべきものです。この

ことは中西部のノースウェスタン大学を訪問してから明確になりました。

IRの有用性についての2番目の問いは、大学経営のトップ層（理事長－学長－副学長）が主導するIRの業務マネジメントの展開です。その業務を担う人材育成の方法論が開発されているとわかりました。いままでのIR人材は、簡単に言うと、コンピューターを使ってデータを出力できればよかった。それが2000年以降とくに顕著に変わり、トップマネジメントが大学をよくするために役立つデータを提供するIR人材が求められるようになる。

IRの特色や力点の置き方に関する3番目の点は、大学によって様々だということです。訪問先で聴いた大事なポイントの言葉のなかにその多様性の表れがあります。例えば、IRデータの力点は、Student survey analysis だと言ったり、あるいは Academic data summary や Student satisfaction assessment であったり、もしくは、Ability-based curriculum assessment であり、さらには Student learning assessment や Academic survey analysis など様々でした。IRスタッフを多く抱えている大学はやはり広範囲なデータ分析が可能です。

視察後に名城大学の常任理事会で報告を行いました。それは2010年6月29日です。報告の結びに際してIRの組織化のステップとして3点挙げました。スライド資料の「視察後に名城大学で行ったこと」のなかの①、②、③がそれです。

「教育の質向上に向けた経営判断の材料となる、データ及びデータ分析の内部IRメカニズム構築を遠い将来ではやる」というのが①です。そして3～4年後ぐらいの近景に位置づけるのが「学内データの収集・整理と新データの生成」の②です。

これらのステップは私の任期中とは考えていませんでした。任期中に実行する3番目のステップが「情報公開に対応するデータ表示のウェブサイト・デザイン」でした。スピードが大事なので、内部の適任人材を中心に機動的に進めることにしました。ウェブサイトのデータ表示デザインを洗練する技術的なことは、外部の業者などに頼むという体制です。具体的には、「教育情報公表」施策への対応として、2010年9月から翌年の3月まで、3名の常勤理事（教育担当、財務担当、本部長）の共同による特別プロジェクトを結成して

責任体制を明確にしました。短い期間である程度納得できるものが完成したと思いますので、それは名城大学にアクセスして確かめてみてください。

つぎのスライド資料の「マネジメントの方法論からみた IR の意味」に話を移します。これは研究者として IR の動きを理解したので整理したものです。経営学の視点から IR の動きを眺めると、「データ・スチュワードシップ」というキーワードが視野に入ってきます。これは最初に訪問したノースウェスタン大学で出会った言葉です。

データ・スチュワードシップの「スチュワード」というのは、主人に代わって家事全般を切り盛りできる「執事」です。これが IR の背後にある人材像で、「データ・スチュワード」とは、トップマネジメントに代わって資産としてのデータをマネジメントできる人という意味になります。それが米国の大学で新たに登場している IR 人材像だと思いました。こういう人材像であれば、それを誰かに伝えなければならないとしたら、まずは、経営者だということです。これから大学経営者は、そういう人たちを育てなければいけないわけです。

米国から帰って少し調べてみてわかった「データ・スチュワードシップ」という方法論の概念を、スライド資料の①から⑤にまとめました。

「①データを組織の資産とする」。この考え方は日本の大学にはありません。米国も 2000 年以降ということでした。

「②ガバナンス機関はデータの運用・調達の権限を業務として推進する専門スタッフを決めてサポートする」。ここに IR スタッフの専門性が必要な理由があります。財務の運用・調達と似たようなものです。データは資産ですから、それを運用・調達する専門職が必要です。

「③専門スタッフは常にチームで協働する」。この IR 業務は 1 人ではできない。チーム・コミュニケーションができて、かつ調査・分析の技術や能力をある程度持った人が専門スタッフとなる。

「④データにアクセスして分析する際の基本ルールを設定する」。やはり、学内の色々なデータ源にアクセスできる IR 専門スタッフには、基本ルールを定める権限が与えられる

必要があります。

「⑤権限を持つ専門スタッフは任務の理解と遂行能力に優れている」。IR 専門スタッフとなる人材は、組織の任務を最初に優先して、それを自らが汗をかいて実行する精神の持ち主であるべきです。

上記のことは、Geiger さんという方が、“Establishing data stewards”というビジネスレポートで、わかりやすく説明してくれていました。これがベースとなって、IR としてのデータ・スチュワードシップの理解を深めることができました。

このデータ・スチュワードシップの小さな実践を自分で経験してみようと試みたのが、次のスライド資料「記憶にとどまるデータづくり」です。

平成 22 年 10 月 13 日に名城大学の名誉教授の懇談会がありました。ある名誉教授から人間学部と附属高校国際クラスの高大一貫教育に関する話題提供を要請されたのが、そもそもものきっかけです。人に頼んでもこういうデータはなかなか出てきません。

私は人間学部の教授でもありますから、その経緯を知っていますし、少々はデータ解析の技術ももっており、どこにどんなデータがありそうかの見当もつけられます。ということで、IR スタッフの真似事と考えて、データにアクセスし分析して、懇談会に報告して満足してもらおうと試みを行いました。

人間学部と附属高校との高大一貫教育は 2010 年度で 8 期目に入ります。分析した結果は資料としては配っていませんので、画面で眺めてください。

やってみてわかったことは、必要となるデータは人間学部の事務スタッフや特定の教員しか所有されていなくて属人化されていたことです。したがってアクセス問題がまず障壁となります。それを打破するために、学部の事務長のところに足を運んで、「事務長、こんなことをしたいんだけど、データない？」と、コミュニケーション型で相談をしました。そしたら、デジタルになっていないペーパー資料の貴重なデータを出してくれました。そのデータを家に持ち帰って、夜なべして作ったものを懇談会で披露しました。ご覧の資料はそれとほぼ同じものです。

作成してみてもわかったことは、推薦で人間学部へ受け入れる附属高等学校の国際クラス

の英語力は随分と向上していました。TOEIC の平均が最初の1期生は336、次は399でしたが、5期生あたりから平均が490、460、484と上昇をし始めています。

このデータをもとに、なぜ上がったかを調べたら、附属高等学校の英語の某先生が、教育のティーチングのメソッドを変えたことが大きな要因だということでした。カリキュラムではなくて、ティーチングのメソッドを工夫してこれだけの成果を出し始めたということでした。本来はもっと追跡して具体的にどのような方法かを見学するとよかったと思います。

小さなIR実験をしてわかったことは、学部や教育の現場での大事な改善や変化はトップ層まではなかなか伝わらないが、トップ層に近い誰かが行うデータ分析によって、それも可能になり得るということです。米国での教訓とも併せて、それを次のスライド資料の「4. 記憶にとどまるデータづくりから見えたこと」に整理しました。

1つは、「トップマネジメントからは見えない貴重なゴースト・データというのがある」ということです。IRスタッフはそれを引っ張り出さなければいけない。蓄積されたデータだけを分析するというだけでは専門職にはならない。必要なデータがどこかにあるはずだと見当をつけて、自ら現場に取りに行くという姿勢が求められる。

2つは、「連携プロジェクトの文脈を知る」という点です。私はたまたま高大連携プロジェクトの文脈を知っていました。だから、データをよく知る人にコミュニケーションして、「こんなデータが欲しい」という具体的に伝えることができた。IRスタッフは、分析データの文脈も知ることが技量として要求されると思います。

3つは、「データ保管者（ガーディアン）との直接のコミュニケーションをとる」ということです。貴重なデータを持つ現場の教職員スタッフ職員はデータを守る姿勢が基本にある。その保管者（ガーディアン）としての精神に働きかけるには、直接のコミュニケーションによるしかない。それが不得手な人はIRスタッフには向かない。

4つは、「関係者の声にデータで応えようとする姿勢が基本になれば何事も起こりえない」です。これはメンタリティにかかわる大事なポイントです。例えば、名誉教授が何か名城大学が元気になるようなデータが欲しいと言えば、素直に受けてそれに応えようとする

るサービスの精神です。データ表現をしようとする IR スタッフにはこの精神がまず必要です。

最後のまとめです。日本の大学における IR 課題はガバナンスの視点から理解する。これは米国でもいまからの問題です。とくに日本の大学では、経営者がかわると認識がまた元に戻るといような悲しい現実がありますので、社会的には「IR はトップマネジメントの責任問題です」とプレッシャーをかける構造が必要です。

しかし、大学の経営層がマネジメント・データの IT 管理に追われているという現実が支配的にある。コンピューターを入れて、そのメンテナンスや更新にお金がかかるということに頭を悩まされている現実があります。その先に踏み出すのに勇気が要ります。

現場のレベルでは、資産としてのデータづくりという考えを受け入れる余地はまったくない。公表あるいは分析のためのデータづくりという考え方から始める段階です。ここからスピードを上げて変えていくという大きな課題があります。

最後に、とくに日本の私学に顕著な経営と教学の線引き問題があります。こういう縄張り意識はデータの意味づけにまで及んでいる。教員同士、教員の職員の間、職員同士経営者相互にもデータの囲い込みがあります。このようなデータ文化のなかでの収集・分析・報告というのが常態なので、IR の課題はなかなかうまく動きません。だからこそ、これを少しでも変えられるような何かがつくれたら思っています。

以上です。ご清聴ありがとうございました。