

【森氏】

日本の私大と IR をめぐる問題

大学評価・学位授与機構の森でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

ただいま山田先生、沖先生、鳥居先生から種々お話ありました内容をまとめて、アメリカあるいはオーストラリアの高等教育機関における IR の現状から、日本への示唆としてどのようなものが得られるかということ、ご参加の皆様方と一緒に考えるというのが、私の今日のお役目です。「需要からの IR」というタイトルでお話申し上げます。

先ほどからの話をまとめて問題を立てると、次の各点が挙げられると思います。

- IR とは何か
- IR 部局には誰がいるのか
- IR 部局はどこにあるのか
- IR 部局は何をするのか
- IR 「部局」 でなければならないのか
- 私立大学と IR

まず IR とは何かという問題があります。また IR 部局には誰がいるのか、つまり、IR をやるにどんな能力が必要なのかということが問題になります。それから、IR 部局はどこにあるのか、大学にあるのはわかったけれども、組織上どこに位置づいているのかという問題もあります。それから、IR 部局は何をするのか、IR 部局を置いたらそこで何をしてくれるのかということも問われます。それから、IR 部局でなければならないのかという問題は、つまり「ここは IR 事務室です」というものがなくてはならないのか、あるいは機能さえ果たせていればいいのか、という問いです。これらの問いの後で、私立大学と IR について日本の文脈の中で少し考えてみたいと思います。

IR 部局には誰がいるのか

このうち IR とは何かということについてはすでに三先生からお話がありましたので、ここではまず、IR 部局には誰がいるのか、ということから考えたいと思います。

三先生のお話を伺っていると、IR 部局には、まずもって高等教育関連の訓練を受けた管理者がいることがわかります。IR は、山田先生のお話にもありましたように専門性の高さを要求される仕事ですので、事態を分析して、マネジメントに資する提言ができるような立場の人が必要で、この人たちは概ね修士か、多くの場合は高等教育関係の PhD を持っていていらっしゃるようです。その他に、データ分析の訓練を受けたスタッフがあります。これは職員の場合もありますし、大学院生のアルバイトの場合があります。それから、データ管理の訓練を受けたスタッフがあります。これも大学院生アルバイトの場合があります。大学によるのですが、そもそも IR 部局はそんなに大きな組織ではない場合が多いようです。例えば、アメリカの私立大学を例にとりますと、総スタッフ数が 3 人とか 4 人とかいう状況が結構見られます。沖先生からはアメリカの大規模州立大学でも 6 人しかスタッフがいらないという例がご報告ありましたけれども、そんなに大きな組織ではないというのが一般的です。それから大学の規模、つまり学生数と、IR の部門のスタッフの数というのは、必ずしも比例しないようです。実際のアメリカのある大学ですが、4000 人の学生を擁している大学の IR 部局のスタッフが 3 人という事例があります。一方、その大学の近所に、学生が 4 万人いる学校があります。そこには IR 部門の人は 30 人いるかというのと、そうじゃなくて 4 人ぐらいしかいなかったりするわけです。このような様子ですので、IR 部局はそれが果たすべき機能さえ果たせば、そんなにたくさんの人員を割かなければならないということでもないようです。

IR 部局はどこにあるのか

次の問いです。IR 部局はどこにあるのか。IR というものはアカデミックとアドミニストレーションのマージナルな場にあると考えていいと思います。カタカタ語ばかりで恐縮ですが、つまり、IR を担当する人は、大学の中で、職員のような、教員のような境界上の立場にいるようです。また人によって、学校によって扱いが違うような状況にもあります。アメリカの大学では最も典型的なスタッフとアカデミックの違いのひとつは、お給料が何か月分であるか、ということのようなのです。教員は 1 年に 10 か月分のお給料をもらって、職員は 1 年に 12 か月分のお給料をもらっているのですが、IR 担当者は人によって 10 か月分もらう人と

か、12 か月分もらう人とか、ケースによって違うそうです。すなわち、10 か月分のお給料をもらう IR スタッフというのは、原則として授業を持たない研究員というような位置づけで、雇われていることもある、というようなことです。それからもう1つ、指揮系統の問題があります。IR 部局は部局として、機関の中のどこにあるのか、これも機関によって異なっているようです。学長直属のものもあれば、副学長直属のものもある。今、鳥居先生のお話では、メルボルン大学では学部に属する IR 部局もある。これはなぜかというと、その学部が大きいからですね。つまり、機関の規模によってどこに IR 部局があるか、異なっているということです。それから、アメリカでも全ての大学に IR 部局と呼ばれるものがあるわけではなくて、今沖先生からもお話あったように、90 年代に初めてできたというような例もありますし、これもアメリカの例ですが大学自体は 19 世紀に創立された私立大学だけでも IR 部局はおとどしてきたというような例もあります。だから、どこにあるのかとか、必ずあるのかというのも、これは大学によって違うということのようです。

IR 部局は何をするのか

さて、これが一番のポイントなのですが、IR 部局は何をするのかということについて考えてみます。三先生のご報告から色々ありましたけれども、ざっとまとめると次のようなことが IR 部局の仕事であるように思います。まず学生調査とその分析及びデータ管理です。これは成績管理も含む場合があるようです。この学生調査というのは大学ローカル版としてその大学独自の調査をするのと、それから広域版として例えば全国調査のようなものに、参加するというようなことの2種類があります。例えば、山田先生からご紹介のあったアメリカの HERI の学生調査は全国版ですし、それから鳥居先生がお話くださった、オーストラリアの CEQ という卒業生調査、これも全国版です。このような、学生調査と、それに類似した卒業生調査は IR 部局の主要な仕事です。

それから、これも大きな仕事として、適格認定にかかわる仕事が挙げられます。すなわちア krediyteeshon のときのデータの提供をする、解析をする、あるいは、アメリカの場合はア krediyteeshon を受ける時に、ア krediyteeshon 機関の会議に大学の代表が

出るといことがよくあります。おおむね学長や副学長が出席しますが、そこに IR の一番トップの人が付いてくるという場合も結構あります。それから授業改善のためのデータ提供とか解析の仕事があります。これは教員に対する調査も含まれますし、それから学生による教員評価や授業評価などが IR 部門に集積される場合もあります。また、まれにですが、教員あるいは研究者が統計を要する研究をやりたいという時に、統計のやり方を教えてほしいとか、手伝ってほしいとか、どんなソフトを使ったらいいですかとか、そういうアドバイザリをすることもあるようです。沖先生からのお話があったように、IR を生業とする人というのは、何をおいても統計のプロである、あるいは IR 部局には統計のプロが少なくとも1人は入っているはずで、そのようなわけで、場合によっては統計に関する教育研究の仕事をする場合もあるようです。

そしてもう1つ、山田先生から少しお話がありましたけど、IR の同音異義語の問題があります。今まで IR、IR と言っているのは高等教育機関のインスティテューショナル・リサーチのことですが、投資の分野の言葉で同じ IR がインベスター・リレイションズという言葉の略語として使われています。この投資のほうの IR と高等教育機関の IR はたまたま、頭文字が同じなもので、混同されるわけです。これはインスティテューショナル・リサーチのほうの IR にとってはちょっと損な状況です。というのは日本では、インベスター・リレイションズの方、つまり投資家に対する企業の健全度の開示の話は、おそらくバブルがはじけた少しあとの、1990年代後半ぐらいにかまびすしく言われるようになった言葉だと思っておりますが、ひるがえって高等教育機関のインスティテューショナル・リサーチの方はちょっと遅れたので、投資のほうの IR の後塵を拝するような形になっています。それでときどき IR ちがいの誤解が生じているのですが、しかしよくよく考えてみると、インスティテューショナル・リサーチというのは、学生とか親とか、雇用者とか、卒業生とか、行政とか、そういう大学のステークホルダーに対して、情報を提供する仕事です。インスティテューショナル・リサーチとインベスター・リレイションズは、もともと全然違うものではあります。この、ステークホルダーに対する情報の提供という点でいえば、インスティテューショナル・リサーチには、インベスター・リレイションズの要素が含まれているというふうに考えてもよいの

ではないかと思います。但し、インベスター・リレーションズは企業そのものに対する情報の提供という側面をあまり重視していないのに対して、インスティテューショナル・リサーチの側は、大学それ自体に対するデータの提供というのが1つの大きなお仕事であるというところに、インベスター・リレーションズとインスティテューショナル・リサーチの大きな差があるように思われます。

IR「部局」でなければならないのか

さて、もう1つの問いです。これは、IR 部局が、IR 事務所とか、IR 事務局とかいった、IR の名を冠した部局でなければならないのか、という問いです。必要なのは、その名前のついた部局ではなくて、機能が果たされていけばいいのではないのか、あるいは機能を果たすことが重要であって、部局を作ることあまり腐心してはいけないのではないのか、というのが鳥居先生から先ほどご指摘ありました。よく考えてみれば、今、日本の大学には、大学資料室とか、学生課とか、入試課とか、評価調査課とか、評価情報室とか、企画課とか、学長室とか、こういうものがあって、大学そのもののデータを集積し、分析するという仕事は、機能としては既になされているのではないのかということが指摘できます。三先生のお話からも分かるように、IR というのは大学の健康診断のようなものですから、大きな組織である大学が、その健康診断もなしに何十年も生き存えているはずはありません。大学が生き存えている以上、IR の機能は、IR の名を冠した部局こそないけれど、学内のどこかが担っているのではないのかという疑問が生まれてくるわけですから、資料には示していませんが、ナントカ室とかナントカ課とかのほかに、個人が果たす役割も大きいのではないかと思います。これはどういうことかということ、小さい私立大学には時々いらっしゃると思うのですが、大学について何でも知っている人、もう創立からずっといるような、山椒魚とか、ヌシのような人がいらっしゃるのではないかと思います。その人にかかれば、学生数とか予算とか決算とか、入試の倍率とか学生の出身高校とか、もう聴かれたらなんでもすぐ答えられるような人がいらっしゃいませんか。「昭和 56 年の会計課長誰だったっけ?」「はい、斎藤さん」とかというような、何でも知っている人がいるのではないのか、そういう人が、個人と

して IR の機能を負っているのではないか、というような気がします。

このような、分散した情報収集と分析の機能や、すぐに何でも答えられるヌシのような人と IR 部局の差というのは、結局、総合性と継続性であると思われます。特に IR という名前がつかなくてもいいけれども、でも、大学に関するデータを総合的に集積し、かつ個人の定年が来ても機能としては脈々と受け継がれていくというのが、IR 部局がある意義であるかと思えます。

では仮に、IR の機能を負う部局を新たに作るとして、具体的にインスティテューショナル・リサーチ・オフィサー (IRO) という人たちがどういう仕事をしているのかというのを知る限りご紹介したいと思えます。IRO という仕事の大原則は秘密を守ることです。収集したデータを本来は、目的以外には使わない、個人のデータを開示しない、これが大原則です。例えば、実際にアメリカに IR の調査に行きついで伺ってきたのですが、学生の中に殺人犯がいたというようなことがあったそうです。その際に、警察がプロファイリングをするために、その殺人犯である学生について持っているデータを開示するように求められたけれども、IR 部局はつっぱねたそうです。相手が警察であっても学生が殺人者であっても、収集した目的以外の目的には情報は使わないしナマのデータは第三者には開示しないという、守秘の大原則が守られていなければなりません。それから、やはりアメリカの実務者に聞いた話ですが、IRO として悲しいことは、IR さえやっていたら、あらゆる大学の問題はたちどころに解決してしまうといった、万能薬としての過剰な期待を受けてしまうことだそうです。これが実はそうではなくって、データは集積し、解析するまでは IRO の責任だけれども、最終的に解釈することや問題に対応するということは別のこと、あるいは別の部署で行うことです。IR 部局があるからと言って、全ての問題が解決されるわけではない。IR は問題解決のための強力な仕掛けではあるけれども万能ではないというのは、言われてみれば当然の話ですが、なるほどと思って聞きました。それから、もう1つ、これもアメリカでの調査で IRO の人に伺ってみたのですが、データを集積して学内のどこかに提供するという仕事をしている中で、最も不本意なデータの使われ方は何ですか、と聞いてみたら、答えは、それはデータが使われないことだ、というものでした。つまり、アメリカにおいても、IR は理想

的な形で機能しているわけでもない、ということは1つ覚えておくべきことだと思います。いずれにしても、先ほども申し上げましたが、IRO という仕事は、さっき申し上げた大学のヌシみたいな人が持っている大学への愛、それからそれに統計の力を加えたものを、システムとして機関の中に埋め込んだもの、これが、インスティテューショナル・リサーチのあるべき姿ではないかと思います。

私立大学と IR

それでは、日本の問題にひきつけまして、私立大学と IR に関して、どういう使い方がありうるかを考えます。最も大きいのは先ほどからお話のある、学生募集戦略への反映です。これはアドミッションオフィスとの連携でアメリカでもオーストラリアでもあることですが、日本でもありうるのかと思います。それからアカウンタビリティのための仕掛けとしての使い方があります。これもアメリカやオーストラリアで起きていることですが、学生調査を通じた定性的アウトカム指標の獲得が、日本でいうところの認証評価に使用されるのではないかということが言われています。ひるがえって国立大学ではどういうことが起きているかと言いますと、国立大学については、大学評価・学位授与機構という機関が、大学情報データベースというものを、お願いベースでデータの提供をさせていただいて、集積しています。このように、義務ではないものの、学校基本調査プラスアルファの定型のデータを大学評価・学位授与機構に集積するということになると、国立大学にはもう自然とデータ集約の仕組みが必要になってきています。それから、国立大学は、ミッドマネジメントの職員の転勤がありうるという特性がありますし、それから、このところで合併などがありまして、規模がもともと大きい規模がどんどん大きくなっているのです。部局としての IR 部局というのはどうしても必要となってきたのではないかと思います。

その点、私立大学はある意味、さっきのヌシみたいな人がいて、個人の努力で、属人的に IR 機能を一定程度果たしうるような側面があるかと思われます。あるいは規模の点から言うと、IR 部局とはいわなくても、別の組織が兼務する形で機能しうると思います。これは、私立大学、特に小規模私立大学には既に IR の芽があると言ってよい状態なのではないか、そ

れを育てていけば、ある程度の部局としての IR にはなりうるのではないかと考えます。

このように日本の大学に IR の可能性はあるとして、では課題はどのようなものでしょうか。まず、この報告のタイトルは需要からの IR ですが、IR の需要はいったい日本にはあるのか、日本の大学は何と言っても教授会主導で、マネジメントもおおむね教授会主導ですから、この IR というプロフェッショナルリズムが、教授会のアマチュアリズムを超越しうるのかという問いは、実はいつまでも残ると思います。また、このたび認証評価というのを受けなくてはならないということになりましたので、それは IR を置くきっかけにはなります。ここにも需要は見て取れます。ただし、これは鳥居先生がおっしゃっている外圧への対応ですから、あるべき IR として、IR 部局としての発展の仕方をしない可能性がある。これも課題の 1 つかと思います。

需要のことばかりではなくて、供給にも問題がある、IR オフィサーの供給はあるのかというと、これは実はあまりなくて、課題の 1 つは先ほどからご指摘あるように、人材養成です。アメリカでは大学と、それから学会が共同で IR オフィサーの人材育成をしていくようです。どういう人が育てられなければならないかということ、大学のマネジメントが分かって、かつデータ解析ができる人という、こういう人材を輩出するのは、これからもう大学の仕事だと思しますので、大学の課題になっていくのかなとも思います。

この需要のあるなしは確かに問題なのですが、ここで申し上げたいのは、日本の大学の IR は需要からはじまってほしいという、私の私見でございます。これまで自己点検評価も FD も義務化されてしまいました。IR も放っておくと義務化されるのではなかろうかと考えたとき、それならその前に需要からはじまってほしいというのが個人的な望みです。アメリカの適格認定機関は地域ごとにいくつかありますけれども、そのうちの 1 つが、大学は IR の機能を持つ部局を持つべし、という適格認定基準を定めたことがあります。その認証評価基準は、今は停止されているのですが、結果としてその地域の大学には IR 部門を持つ大学が多くなっています。

この話、なかなかまとまりませんが、IRO というのは、学内の一部局だけで完結するものではなくて、学内の頭脳連携の一種のハブのような機能を果たすべきものではないか

と考へます。仮に IR の義務化というやうなことが起きても、IR 事務所と銘打った部局はないけれど、IR の機能は果たせていますと言えればそれで充分なのではないかとも思ひます。
以上でございます。