

IR ワークショップ

杉谷祐美子（青山学院大学教育人間科学部教授）

第 64 回公開研究会「私立大学の IR は何をすべきか？ ～中・小規模大学における IR の現状と課題～」では、1. 趣旨説明、2. 事例報告、3. 論点整理に続き、4. IR ワークショップを行った。これは参加者がグループディスカッションを通じて、IR の現状と課題について意見交換・考察し、その成果を全体で共有する参加型ワークショップである。進行役は森利枝氏（大学改革支援・学位授与機構教授）、その他、筆者を含む本プロジェクトの研究員、研究協力者がコーディネーターとして、グループディスカッションに対応した。

ワークショップ参加者数は 89 名。これを所属機関や職務ができるだけ多様な構成となるように、16 グループに編成した。ワークショップは、①個人でワークシートを作成する→②それに基づきグループで意見交換し、模造紙にまとめる→③その成果を報告し、全体で共有する、という 3 段階の流れで進められた。ワークシートおよびグループディスカッションで取り組んでもらった課題は、次の 2 つである。「課題 1：本日の事例報告から、貴学に参考になるアイデアはありましたか。貴学の状況も含めて説明してください。」「課題 2：本日の論点整理に基づいて、中・小規模私立大学が IR を推進していく上での課題について考えてください。」である。そして最後は、グループディスカッションの結果を、堺氏が示した 4 つの論点整理に沿って、課題 1 と課題 2 をまとめた形で報告してもらった。

以下では、各グループがまとめた模造紙の内容について、先の論点整理別に紹介したい。グループによっては課題 1 と課題 2 を特に区別していないところもみられたため、ここでは、課題 1 の内容も踏まえ、課題 2 の「中・小規模私立大学が IR を推進していく上での課題」に焦点化して述べる。

1) 目的・役割（ミッション、課題）

目的・役割に関しては、IR や IR 組織の目的、意義、活用方法が不明確であることが主に指摘されていた。16 グループ中 7 グループで挙がっており、目的が定まらないまま組織化が先行している実態や、目的を明確にして全学的に共有すること、全教職員に周知することの重要性が記述されている。また、IR の効果が見えにくいといった指摘や、「IR」という言葉が独り歩きしてしまい、この名称が理解しづらさを生み出しているのではないかと批判的な言があったことにも注意したい。

それでは、目的・役割を明確化するためにはどのような点に気をつけたらよいだろうか。各グループの記述を踏まえると、IR（組織）の活動範囲を線引きすること（例えば、分析から提案まで含むのかなど）、教学 IR と経営 IR を区別し密接に関係させること、数値や期間などを明確にした目標設定をすること、優先的な重要課題を明らかにしてそれから取り組むこと、また授業アンケートなど身近なところから取り組むこと、IR を大学の将来計画

などと連動させることが提案されている。これらからは、抽象的な目的にとどまらずに、できるだけ具体的な行動・活動レベルに落とし込むことの必要性がうかがえる。

2) 組織・担当（権限と責任、実務能力）

組織・担当については、論点の 4) と並んで、多くの意見が挙がっていた。内容としては 3 点に集約できる。

第一は、組織体制をめぐる問題である。参加者の大学では財政的な理由などにより、IR の専門部署を設けていない、IR に関する専任教職員を置いていないところが少なくないようであった。このため、既存の部署（職員）が IR を兼担する場合、通常の業務+αとなっており、どうしても業務負担が大きくなってしまおうという問題が指摘されている。組織構成については、横断的組織を設けることや解決する課題ごとの柔軟な編成を評価する記述などみられたが、いずれにしても専門部署を設け専任の担当者を配置することが望ましいという点では参加者の見解は一致しているようである。

第二は、人材確保をめぐる問題である。専任の担当者の配置が切望されていることは上述の通りであるが、その担当者をどのように確保するかという問題である。半数のグループがこの問題に言及している。全体としては、専門的なスキルをもつ専門職の従事を支持する意見が多い。ただし、学外からとってつけたように担当者を配置しても、そこに任せきりになって孤立する恐れがある。むしろ、学内事情に詳しい人材を学内から異動させるほうがよい、あるいは IR の意義を理解する兼務者をメンバーに加えてはどうかといった提案もなかにはみられた。

第三は、第二とも関連するが、人材育成をめぐる問題である。これは半数を超えて 9 グループが指摘している。現在、IR を兼務するケースが少なくないことからわかるように、ときに経験や勘が先行しがちになってしまい、より適切にデータを分析できるようなスキルアップを望む声が多かった。また、分析結果を可視化・伝達するためのプレゼンテーションスキル、ICT スキルの必要性なども挙げられていた。一部には、IR で扱うデータの信頼性や分析手法の妥当性を懸念する指摘もみられ、日本の IR 全体として、今後、底上げを図っていくことが重要だといえそうである。

第一、第二の点は学内事情による問題だが、第三の人材育成については個別大学の問題にとどまるものではない。大学団体や学会として、さまざまな研修の機会を提供するなど、今後、さらに支援の幅を広げていくことも考えられるだろう。

3) データ（集計・分析、収集、管理）

データに関しては、約 3 分の 1 にあたる 5 グループにおいて、データ収集・共有が困難であることが挙げられている。どの部署がどのようなデータを持っているかわからない、他部署がデータ提供に協力的でなかったり、データを出し渋ったりするといったことも書かれていた。また、取得したデータの整合性を確保するために、データのクリーニングな

どに労力を要するといった指摘もみられた。

こうした問題を改善するためにも、学内でデータを一元的に管理することやデータのフォーマットを統一すること、さらには情報収集・整理・分析のためのシステムを導入したり、予算設定など複数のシステムと統合したりといったことが提案されている。具体的に、「データ辞書」「データマップ」の整備を図ることなども記述されていた。

さらに、データ取得にあたってセキュリティに関する規程等の整備が企業よりも遅れているといった指摘もなされていた。こうした問題への対応は、コンプライアンスの観点からも重要なことである。

論点の 2) において、人材確保や育成が大きな課題となっていたが、とりわけ IR を兼担せざるをえない場合には、担当者の負担軽減や作業効率の向上、スキルアップをカバーする意味でも、データ収集・管理・分析システムの整備を検討すべきであろう。

4) 認知・雰囲気（周知と活用）

認知・雰囲気については、4つの論点のなかでも最も多くの意見が出されていた。論点の 1) にもあったように、IR の目的や意義に対する組織の理解不足といった問題は大きく、学内での IR の認知度を高め、意識の共有化や全学的な意識改革を行うことが重要だとされている。こうした内容に該当する記述は、実に、16 グループ中 12 グループに上った。

IR に関する理解は、理事長や学長などの執行部の理解を取り付けることと、関連する他部署や他の教職員の理解を得ることの両方が挙げられている。

執行部については、意思決定やガバナンスの改革とともに、いかにリーダーシップを発揮し、トップダウンで IR を進めていくかが改革の鍵になると考えられているようである。このリーダーシップに関する記述には IR 組織の構成員自身が発揮することも含まれているが、半数の 8 グループでこうした意見が挙げられていた。また、執行部から IR 組織にきちんと意向を伝え、指示を明確化することや、調査依頼は突発的、断片的なものにならないようにすることなどが指摘されている。反対に、IR 組織から経営側・運営側へきちんと要望を示すことも必要だとされている。

他方、他部署や他の教職員の理解については、「連携」や「協力体制」といった言葉で、関連部署を巻き込むことの重要性が述べられている。「教職協働」という言葉も 5 グループで用いられていた。そのためには、情報を共有すること、コミュニケーションを促進すること、対面のミーティングを行うことなどが提案されている。こうした意見は半数のグループで出されていた。また、他部署にとってニーズのある分析から取り組み、IR の意義を示すといった方法も示されていた。なお、前段の事例報告を受けて、トップダウンによる指示だけでなく、ボトムアップで参加する体制づくりを評価するグループがあったことにも注目したい。

いずれにしても、学内の理解を得るには、IR の成果を可視化する、情報提供してくれた部署へ結果をフィードバックするということがきわめて重要だと考えられている。PDF の

形であれ、成果報告書を作成し、学内、さらには学外にまで情報を公開することによって、IRの意義や有効性を示すことができるだろう。周囲からの理解を得て、IRを活用してもらうためには、情報の使用目的や利点を説明するとともに、きちんと成果を可視化して納得してもらわなければならない。その際、ただやみくもに情報や分析結果を公表するのではなく、誰に向けてデータを提供するのか、誰に対して提言を行うのかといった点にも十分に配慮し、適切な形で可視化することが必要である。そうした指摘も述べられていた。

最後に、一部のグループからは、PDCAサイクルにおいてPDからCAに発展させていくこと、IRが回るフレームをつくること、内部質保証にIRを組み込むことなど、マネジメントへの言及もみられた。

論点3)の組織や人員の配置などの問題は目に見えてわかりやすいが、この論点4)のような人々の意識や組織文化の醸成は見えづらく、また時間のかかることでもある。IRの学内への浸透、定着にはまだ時間を要するだろうが、担当者が執行部と同僚の双方に積極的に働きかけて、着実に地歩を固めていくことが求められている。

以上、ワークショップにおいて模造紙に記述された内容を論点整理別にまとめてみた。こうした記述からは、日本の私立大学、とりわけ、中・小規模私立大学におけるIRが形は整えつつあるものの、いまだ緒に就いたばかりで、担当者をはじめ、現場でさまざまな苦勞を重ねている様子が見てとれる。当日は限られた時間のなかでのワークとなって、グループ内で議論を十分に尽くせなかったかもしれないが、それでも上記のように整理してみると、大学間に共通するような現状の課題が浮き彫りになり、また具体的な解決の方途もいくつか示されていることがわかる。このような現場感覚に基づいた声が、IR担当の当事者たちのみならず、それを取り巻く周囲の教職員、執行部層にまで届き、IRが今後発展していくことを切に願っている。