

# IR (Institutional Research) が 創り出す大学経営の新潮流

～ 先行事例から見る活用メリットと導入アプローチ ～

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部  
コンサルタント 青木 沙絵

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部  
チーフコンサルタント 霜越 直哉



## 1 IRの背景：今なぜIRが求められているのか

### 1) はじめに

新型コロナウイルス感染症の流行以降、大学教育においてオンライン授業が急速に普及したことは記憶に新しい。これは、単に在籍している大学の授業をオンライン受講できるというだけでなく、世界各国の有名大学の授業を、場所や時間の制約なく受けられるようになっていくことも意味する。実際にコロナ禍以降、主要なMOOCs (Massive Open Online Courses) の利用者等は顕著に増加した。2015年に約3,500万人だった全世界の受講者は、2021年には約2億2千万人にまで増加している<sup>※1</sup>。特に大教室で受けるような基礎的な科目については、世界各国で共通的な授業内容となる場合もある。デジタル技術の進展により、言語の壁も取り払われつつある中、ある特定の質の高い授業が、世界中から学生を集めるといったことも今後起こりうるだろう。大学教育は、国内だけでなく、グローバルな学生獲得競争に巻き込まれつつある。

また、大学教育のオンライン化は、大学の「リアルな場」としての価値、その重要性を浮き彫りにした。コロナ流行期、大学生はキャンパスに気軽に通うことができず、部活動やサークル活動もままならなかった。友人とのリアルな交流が制限され、新入生においてはそもそも友人をつくれないう事態となった。これらは、学生の大学生活への満足度の低下や、休学者・退学者数（率）の上昇といった統計にも表


れている。2021年には、学生生活不適應や修学意欲の低下を理由に挙げた中退・休学者が増加している<sup>※2</sup>。したがって学生への丁寧なケアの必要性・重要性は、コロナ禍以前と比較してはるかに高まっている。

以上のように、コロナ禍によるオンライン教育の進展は、当然ながら利便性等を高めた一方で、競争環境の激化や、必要な学生ケアの増大といった影響をもたらしている。これまで以上に質の高い教育と丁寧な学生ケアが求められているといえるだろう。しかしながら、大学における教職員の業務量は依然として高止まりしており、これらの対策に割けるリソースは限られている。限られたリソースを活用しながら対策の成果を最大限まで高めるためには、まずは活用の進んでいない学内のさまざまなデータを整理し、エビデンスに基づき対策していくことが重要である。このように、学内の教育・研究・経営等に関するさまざまなデータを収集・分析し、

※1 Class Central (2021) By The Numbers: MOOCs in 2021.  
<https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2021/>

※2 文部科学省「新型コロナウイルス感染症の影響による学生等の学生生活に関する調査(結果)」(2021)より。ただし同調査によると、オンライン授業自体に対する全体的な満足度としては、不満より満足に感じる割合の方が多い

図表 1 IR 活動の概要

		教育	研究	経営
 目標設定	達成目標を定め、学内の共通認識を醸成する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>卒業率の向上</li> <li>退学率・休学率の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究活動の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営の効率化</li> </ul>
 データ収集	学内に存在するデータを各部局から収集する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>学業成績</li> <li>学習時間</li> <li>入学志願者倍率</li> <li>退学・休学率</li> <li>就職率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>論文引用数</li> <li>科研費の申請・採択件数</li> <li>外部資金等受け入れ額</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務諸表</li> <li>給与情報</li> <li>入学定員充足率</li> </ul>
 統合分析	IR室にて収集したデータを統合し、分析を行う。その分析結果を基に、学内の問題の要因特定と課題を明確化する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>退学・中退リスクの高い学生を特定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各教員の研究業績指標を比較、研究評価を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他大学とのベンチマークや経年比較を実施、自大学のポジションの可視化</li> </ul>

出所) 各大学ヒアリング結果、佛淵孝夫『大学版 IR の導入と活用の実際』実業之日本社 (2015 年 2 月) を基に NRI 作成

意思決定や改善に活用していく取り組みは大学 IR (Institutional Research : 以下 IR) と呼ばれる。

## 2) IR とは何か

IR とは、学内の教育・研究・経営等に関するデータを収集・分析し、学長ら執行部や担当部署などに提供することで意思決定に役立つ取り組みおよび、学内に設置された部署のことである。

IR の活動については図表 1 に整理した。実際に IR 活動を開始する際には、まず目標を定め、学内の共通認識を醸成する必要がある。目標達成のためのロードマップを整備し、全学的に周知することが肝要である。IR 活動の目標が設定されたら、学内に存在するデータを各部局から収集し、IR 室にて統合し分析を行う。その分析結果を基に、学内の問題の要因特定と課題の明確化を行い、施策検討の上で役立つ。この一連の流れを定常業務化していくことで、IR 活動が学内に浸透していく。

例えば、教育面においては、学生の学業成績・出席状況に関するデータを基に、退学・中退リスクの高い学生を特定し、個別の学習支援や教員評価、授

業科目の再編を実施している。研究面においては、論文引用数や科研費の申請・採択件数などのデータを研究評価に活用するといった取り組みが挙げられる。経営面においては、財務指標分析から他大学とのベンチマークや経年比較を行い、財務における強みと課題を分析している事例もある<sup>※3</sup>。

もともと IR は米国で展開されてきた活動であり、日本では 2000 年代より導入された。政策目標として IR の導入が掲げられたことで国内の事例も徐々に増えているが、米国から輸入されて間もない概念であるため、その普及は限定的である。組織運営における「データの活用」自体が日本の高等教育界にとって新しい概念であることもあり、学内の膨大なデータは十分に整理されておらず、組織改善に役立つられることも少ない状況にある。

※3 佛淵孝夫『大学版 IR の導入と活用の実際』実業之日本社 2015 年 2 月

図表 2 米国大学の IR に関する取り組み

	実施概要	実施例および分析結果
① 学内の状況 の可視化	卒業率調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学生のエンゲージメント・定着率の向上に及ぼす要因を学生のさまざまなデータを基に検討。</li> <li>● 入学から1年目に800人の学生を失っていること、また2年目に復学した学生の卒業率が80%であることが判明。(Oklahoma State University)</li> </ul>
	学生満足度調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新入生・転入生向けの短期オリエンテーションを開催し、満足度調査を実施。</li> <li>● 回答者の多数は「オリエンテーションの全体的な経験に満足している」と回答。新入生(82%)の方が転入生(68%)より回答率が高かった。(UC Berkeley)</li> </ul>
	他大学とのベンチマーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他大学の入学生数・卒業率、収入・支出等のデータから自大学に類似した大学を調査。</li> <li>● 入学者数6,000人以上1万6,000人未満の修士課程および博士課程を有する113の教育機関を分類し、自大学に類似した大学を特定。(Austin Peay State University)</li> </ul>
	教職員の労働環境調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職場環境に関する4年ごとのアンケートを実施。</li> <li>● 教育責任のストレスが最も大きいのは法学部(40%)と経営学部(30%)であることなどが判明。(Case Western Reserve University)</li> </ul>
② 課題の特定	学習上の支援を必要としている学生層の特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 卒業率向上に向けた学生の調査を実施。</li> <li>● GPA2.4-3.0の学外居住の女子学生660人のグループが、学習上の支援を必要としている学生集団の一つであることを発見。(University of Arizona)</li> </ul>
③ 施策導入による効果検証	修了率改善の検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コースの修了率向上のために、ZogoTech社提供のデータウェアハウスと分析ツールを用いて、コースごとに未修了率に差が生じている原因を、講師の指導の違いと特定。</li> <li>● 優良事例を各講師に奨励した結果、コース内の定着率は平均83%から95%に増加し、未修了率は5%に抑えられた。(Odessa College)</li> </ul>
	定着率改善の検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新入生の定着率を高めることを目的に、中退リスクの高い要因・学生を特定するための分析ソフトウェアを導入。</li> <li>● 2011年から9年間の学生定着率の改善により、約1,800万ドルの追加授業料および手数料収入がもたらされた。(Lipscomb University)</li> </ul>

出所) 各大学の公開情報を基に NRI 作成

## 2 IR 実施のメリット：IR の実施によってどのような効果が得られるのか

IR は米国発祥の取り組みであり、先行してさまざまな取り組みが進められている。IR 活動による分析結果はどのように生かされているのか。そこで本章では、まず米国大学の事例を見ながら、IR の具体的な取り組み内容や効果を確認する。

### 1) 米国における IR の取り組み

NRI では、米国の IR 協会 (Association for Institutional Research : AIR) が発行する過去 10 年分の学会誌に掲載された事例やその他関連記事等の調査より、IR 活動によってどのような分析がなされ、その結果がどのような効果につながっているのかを確認した。その結果が図表 2 である。






米国大学の IR の取り組みは、①学内の状況をデー

タによって可視化する段階、②データを分析し課題を特定する段階、③施策を導入しその効果を検証する段階、という 3 段階に大別できる。①の段階では、オリエンテーションやプログラムに対する満足度などについてのアンケート結果を活用したり、学生層による卒業率の違いを可視化したりしている。また、学生に対する調査のみならず、教員の労働環境に関する調査も実施されている。さらに自大学の特徴とポジションを把握するために、他大学の学生入学状況や卒業率、利益・支出等などについて調査し、類型化を行っている事例もある。

②の段階では、収集したデータから、GPA (Grade Point Average) の低い学生層を特定したり、成績下位層が留年する可能性を予測したりもしている。

③の段階として、定量的な効果が示されている 2 大学の事例については、次節にて紹介する。

図表 3 米国の事例における IR の実施プロセス

	Odessa College	Lipscomb University
 目標設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>かなりの割合の学生がコースを修了できず、学位を取得できない状況にあったため、学生のコース修了率、授業成功率の向上(良い成績を収めた学生の割合)を目標に設定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学生の定着率が悪化していたため、定着率の向上を目標に設定。</li> </ul>
 データ収集	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZogoTech社提供のデータウェアハウスと分析ツールを用いてコースの修了率に関わるデータを収集。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapid Insight社のデータ分析ツールを用いて、学生のデータを整理。</li> </ul>
 統合分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>コースの未修了率が講師によって大きく異なることを特定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学生の定着率の予測分析(Predictive Modeling for Student Retention)を実施。</li> <li>退学リスクが高いと想定される学生を抽出し、カウンセラーに共有。</li> </ul>
 施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>授業観察と講師面談を繰り返して優良事例を調査・整理。</li> <li>これらの実践を各講師に奨励。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>退学リスクが高いと想定される学生リストをカウンセラーに共有。</li> <li>カウンセリングの実施。</li> </ul>
 効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>定着率・授業成功率の向上</li> <li>未修了率の低下</li> <li>卒業者数の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定着率の上昇</li> <li>授業料収入の増加</li> </ul>

出所) Kistner, A, N. & Henderson, E, C. (2014).The Drop Rate Improvement Program at Odessa College. *Achieving the Dream - Transforming Colleges, Transforming Communities*, EAB (2021).Targeted Academic Support Outreach Generates \$18 Million in Retention Revenue を基に NRI 作成

## 2) Odessa College の事例：学生の修了率の向上

Odessa College (テキサス州) では、学生の多くがコースを修了できないか、修了できたとしても良い成績を収めるのに苦労し、最終的には学位を取得できないという状況にあった。そこで、ZogoTech 社提供のデータウェアハウスと分析ツールを用いたところ、コースの未修了率が担当講師によって大きく異なることを特定した。授業観察と講師との面談を繰り返したところ、「新学期の最初の週に学生と対話する」「学生の行動と進捗(しんちよく) 状況を確認し、問題が発生した場合は対応する」「学生との1対1の面談を定期的実施する」といった優良事例を発見した。

これらの実践を講師に奨励した結果、2011 年秋のプログラム実施後、コース内の平均定着率は83%から95%に増加し、コースの未修了率は5%に抑えられた。学生の修了率が低いことが問題視されていたコースにおいても、平均未修了率が18～

28%から6～15%にまで減少した。過去6年間で、授業の成功率(C以上の成績を収めた学生の割合)は10%向上し、年間の卒業者数は55%増加した<sup>※4</sup>。

## 3) Lipscomb University の事例：学生の定着率向上による授業料収入の増加

Lipscomb University (テネシー州) では、学生の定着率が悪化していたことを踏まえて、学生の定着率の予測分析(Predictive Modeling for Student Retention) を実施した。Rapid Insight 社のデータ分析ツールを用いて、学生のデータを整理・分析し、退学リスクが高いと想定される学生を抽出してリスト化し、カウンセラーに共有した。学習上の課

※4 Kistner, A, N. & Henderson, E, C. (2014).The Drop Rate Improvement Program at Odessa College. *Achieving the Dream - Transforming Colleges, Transforming Communities*.



図表 4 日本の大学における IR の現状

	大学数	回答総数に対する割合(総数:775大学)
全学的なIRを専門で担当する部署を設置している大学数	381	49%
IRを専門で担当する部署に専任教員を配置している大学数	280	36%
IRを専門で担当する部署において、学内の意思決定に資する提案書を作成している大学数	159	21%

出所) 文部科学省「大学における教育内容等の改革状況について(令和2年度)」を基に NRI 作成

題を抱えた学生に迅速にカウンセリング等の支援を提供する体制を構築したことで、2011年から9年間で、定着率が15%向上した。定着率の向上により1,800万USドルの追加授業料収入等をもたらされた<sup>※5</sup>。

### 3 わが国の IR の導入・活用に向けた課題

前章で示してきたとおり、IRは米国で先行している一方で、日本においては、2000年代より導入が始まったものの、その活用は限定的である。例えば2020年の文部科学省調査によると、半数の大学でIR部署が設置されているものの、学内の意思決定に生かしている大学は全体の2割程度にとどまっている(図表4)。

日本の大学ではなぜIRの導入が進まないのか。その課題は図表5のとおり、目標設定、データ収集、統合分析といったIRのプロセスに沿って存在している。

まずそもそもIRの導入目的にかかる合意形成が不十分であるため、IR実施の意義が学内で理解されていないことが大きい。その背景として、米国に比べて日本では、大学の情報開示に対する社会的圧力が弱いことが影響している。従来、日本の大学の質保証は設置認可など事前規制によって担保されて




おり、2004年度に事後に大学の評価を実施する制度(=認証評価制度)が導入された。そういった認証評価対策のためにIR室が設置され、そもそも目標設定がおろそかになっていることが多い。そのため、各部局からデータを収集する上ではさまざまな教職員との連携が必須となるが、「IRを何のために実施するのか」「なぜそのデータを提供しなければならないのか」といった反応を多く受けてしまい、教職員からの協力を得られないケースが散見される。

データを収集するにあたっては、各部局に散在するデータを統合するためのルールや責任・権限なども定められておらず、部局間で連携がしづらい。収集したデータを一元管理するデータベースや共通のフォーマットも未整備であるため、データクレンジングに時間を要してしまう。

またせっかくデータを収集できたとしても、データ分析に精通した人材が不足しているため、結果を学内の課題の特定や施策に生かすことができていない。その要因として、人事異動によって十分な人材育成ができないことや、外部から専門人材を雇用する財源や人事制度が整っていないことが考えられる。

※5 EAB (2021). Targeted Academic Support Outreach Generates \$18 Million in Retention Revenue.

図表 5 日本における IR 推進にあたっての課題とその要因

	課題	要因
 <b>目標設定</b>	IRの導入目的にかける合意形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>IR実施の目的とメリットが学内で周知されておらず、教職員の協力を得られない。</li> <li>第三者評価対策など、設置自体が目的化している。</li> </ul>
 <b>データ収集</b>	プライバシーガバナンスの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>各部署に散在するデータを統合するためのルールや責任・権限などが定められていない。</li> <li>学生データの活用について、十分に許諾が得られていない。</li> </ul>
	データベース整備、データ標準化	<ul style="list-style-type: none"> <li>データを一元管理するデータベースが未構築である。</li> <li>各部署によって異なる形式で管理しているため、データクレンジングに時間を要する。</li> </ul>
 <b>統合分析</b>	専門人材の育成・採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>IR担当職員がジョブローテーションに従って数年で別の部署に異動してしまうため、十分な人材育成ができない。</li> <li>財源不足により、外部からの専門家を雇用できない。</li> <li>外部からの専門家を受け入れるための人事制度が整っていない。</li> </ul>

出所) 各大学のヒアリング結果、井芹俊太郎・近藤伸彦・松田岳士ほか『大学 IR 標準ガイドブック インスティテューショナル・リサーチのノウハウと実践』インプレス R&D (2022 年 5 月) を基に NRI 作成

#### 4 IR の対応の推進策：IR 導入の課題を乗り越え、どのように教育マネジメントを実施してきたのか

まだ日本において導入されて間もない概念である IR を実装していくには、まず学内において実施目的を明確化し、各大学に適した活動を展開することが肝要である。本章では、3 章で示した課題への対応策について、国内で IR 活用を先進的に進めている大学の事例を参照しつつ、整理する。

##### 1) 佐賀大学：学長主導で IR を導入し、指標に基づく部局配分を実施

佐賀大学は 2012 年に学長直下に IR 室を設立した。もともと、大学病院ではエビデンスを用いた経営が行われており、その手法を大学経営にも展開することを佛淵孝夫学長（当時）が主導した。大学の意思決定にデータやエビデンスを活用するという方針を、学長自ら明確にし、学内に語ったことにより、IR 導入に向けた意思統一が進むこととなった。

IR の導入にあたっては、「自大学で必要な IR は何か」の検討から始め、下準備に 1 年半ほどを要

した。新しい取り組みの導入は、教職員の業務負担が増えるという印象を持たれやすいため、文部科学省への報告やアンケート調査に用いる既存のデータを、報告業務に閉じず、学内のデータ分析に生かすところから着手した。

また IR 室設立当時は、専従の事務職員 2 人のみの体制だったが、全学の各部署から推薦された人材が兼務で業務を担当することで補ってきた。現在は、室員 15 人と拡充メンバー 40 人超程度という体制を取っている。室員は IR 業務や大学の運営業務に関わっており、拡充メンバーは各部門のデータ管理を担当している。データの集計において Dr.Sum というデータベースと MotionBoard という BI (Business Intelligence) ツールを導入し、70 ～ 80 のダッシュボードを作成し、その情報を各現場に共有している。

活用方策の一例として、毎月の会議でモニタリングする指標を月次データとして報告し、その指標の実績に応じて、各部署に予算配分を行う制度（評価反映特別経費）を導入している。指標については全

国平均値との比較や経年変化を基に定めている<sup>※6</sup>。具体的には、退学（除籍）率、休学率、就職率（国家試験合格率）、科研費の申請件数・採択件数、外部資金等受け入れ額およびその増加率、入学定員充足率などを指標として定めている<sup>※7</sup>。

指標に基づく部局配分を行った結果、学内の状況把握が促進された。例えばオンラインシラバスについて、入力率100%の部局に予算を配分し、入力率100%未達成の部局は予定額から減額するといった仕組みを導入したところ、導入2年目の2013年度には全部局で100%を達成した<sup>※8</sup>。また定期モニタリング指標の一つであるソーシャルワーカーの相談件数について、急増した場合には詳細な分析を実施することになっている。このように、課題に対して早急に対応できる体制が構築できたことも効果の一つとして挙げられる。さらに、上記の経営・運営に関するIRのみならず、入試および教学データに基づくIR分析がそれぞれ担当部課にて行われ、種々の改善等に活用されている。

## 2) 山形大学：学内のデータ管理体制を整備、独自の学力テストの結果をカリキュラム編成に活用

山形大学では過去に入試過誤を起こしてしまった学部があり、入試におけるデータ管理が重要な課題となった。2006年に、EM（Enrollment Management）室が設置され、IRに関する取り組みの契機となった。

まずデータの保有と活用に関する二つの規程を作成し、双方の責任所在を学長にすることで明確化した。学生のデータを用いた分析も行うため、個人情報保護対策として、秘匿度の高いデータには外部からのアクセスを遮断したり、分析の際もハッシュ化したりするなど、データが流出しても学生を特定できないよう工夫している。また人材育成の取り組み

として、高等教育機関の関係者に向けてIRに特化した日本初の履修証明プログラム（IR担当者向け実践プログラム）を提供している。

主要な取り組みは、大学独自の学力テスト「基盤力テスト<sup>※9</sup>」を用いた教育改善である。「基盤力テスト」は在籍学生に対して、入学時・2年次始業時・3年次の計3回実施するもので、その結果はカリキュラム編成などに活用されている。例えばテストの結果、学生の化学の成績が伸びないことが明らかになった学部において、要因を分析したところ、高校までと大学入学直後の間で化学の授業内容に乖離（かいり）が存在することが判明した。そこで初年次の化学の授業レベルを調整することで、実際に学生の成績が向上した。




※6 分野の違いにより一概に比較できないケースもあるため、指標の決め方には留意している。例えば退学率や休学率は、一部の理系の学部が突出して高いが、学問的な性質の違いによる影響も大きい。そのため、学部間で比較しても意味がない。そこで、他の理工系大学と比較するなどの対応を取っている

※7 末次剛健志「佐賀大学におけるIRの事例～立ち上げ期を中心に～」2017年、平成28年度第2回IR初級人材研修会（入門編）

※8 末次剛健志「佐賀大学におけるIRの事例～立ち上げ期を中心に～」2017年、平成28年度第2回IR初級人材研修会（入門編）

※9 基盤力テストは、学生の学習達成度を直接評価し、基盤教育の効果を検証することを目的に実施している。スマートフォンアプリの「YU Portal」を用いて、コンピューター適応型テストを採用している。各分野5問ずつ、設問ごとの制限時間3分、試験時間は5科目で30分程度である（浅野茂（2020）「山形大学における質保証～IR/IEの取組から～」、質保証システム部会〔第6回〕、資料4）

図表 6 IR の課題に対する対応策

	課題	施策	具体例
 目標設定	IRの導入目的にかかる合意形成	IRの目的・必要性の周知	● 学長が主体となって、IRの目的や必要性を周知する。(佐賀大学)
		部局配分への活用	● 各部局への予算配分の際に参照するデータを提供する。(佐賀大学)
 データ収集	プライバシーガバナンスの構築	規程の作成	● データ管理・活用に関する規程を作成し、各部局がIR室にデータ連携する上での責任の所在を明確化する。(山形大学)
		個人情報保護対策の実施	● 秘匿性の高いデータは、外部からのアクセスを遮断し、ハッシュ化するなど個人情報保護対策を実施する。(山形大学)
	データベース整備、データ標準化	既存のデータ活用・整備	● 対外的な報告・学内のアンケート調査など既存のデータ集計業務に用いるデータの活用・整備から着手する。(佐賀大学)
 統合分析	専門人材の育成・採用	兼務人材の増員	● 兼務でIR業務を担当する人材を集める。(佐賀大学)
		専任職員の配置	● IR部署に専任の教職員を配備する。(佐賀大学・山形大学)
		人材育成プログラムの提供	● 高等教育機関の関係者に向けてIRに特化した履修証明プログラムを提供。(山形大学)

出所) 各大学のヒアリング結果を基に NRI 作成

その他 IR の分析結果は、入試広報を効率化する上でも役立っている。例えば、入試広報の一環で県内生徒の応募数を増やすために大学教員を県内高校に派遣する際には、対応可能な教員および訪問可能な高校も限られているため、地域ごとの男女比や入学率などのデータを基に、注力して広報すべき地域や高校を検討している。

### 3) 先行事例からの示唆

各大学の取り組み内容を踏まえて、図表 6 のとおり IR の各フローに対する対応策を整理した。

目標設定については、佐賀大学では学長自らが主導したことが効果的であった。IR の提供するデータが、各部局への予算配分に用いる指標になるという明確な目的意識があると、部局間のデータ連携が進みやすい。

データ管理においては、山形大学のようにデータ

管理・活用に関する規程を作成することで、各部局が IR 室にデータ連携する上での責任の所在を明確にできる。またデータの流出リスクを防ぐ個人情報保護対策を行うことで、学生に関するデータの保護と活用を進めやすくなる。データの収集・連携において、日本の大学では高度なデータベースを導入する予算を確保するのは難しいため、佐賀大学のように対外的な報告などに用いる学内の既存のデータ集計業務を活用し発展させるという方策は取り組みやすく参考になるのではないだろうか。

最後に、データ統合分析については、佐賀大学や山形大学のように IR に精通した人材を専任として設けることが、安定した運営には効果的である。ただし、人事異動が定期的に行われる日本の大学においては、IR 導入当初の佐賀大学のように、まず兼務できる人材から探すことが着手しやすいだろう。



## 5 おわりに

現在の日本の大学における取り組みは学内状況把握が主であるが、予測分析を用いたより高度な支援にも展開しうると考えられる。2章で確認した米国大学の事例では、退学リスクのある学生を抽出し、カウンセリングを実施するなど先回りした支援を実施していた。修学に問題を抱えた学生だけではなく、飛び級に相当するような学力レベルが高い学生も含めて、さまざまな可能性のある学生を早めに発見して個別に支援をすることで、各学生の大学生活をより充実させることができるだろう。

さらに学内の議論に閉じず、学内外のデータを結合することで、大学の成果を多様な側面から可視化することができるだろう。例えば、在学時だけではなく卒業後に大学教育への満足度や進路・収入に関する調査を実施することで、大学が学生にどのような価値を提供しているのかを検証できる可能性がある。学内における意外な取り組みが学生の卒業後に好影響を与えているなど、新たな気づきをもたらすかもしれない。

日本の大学の評価は、入学時の偏差値や研究実績など特定の指標によって行われていた傾向にあり、大学の教育による成果はあまり厳しく問われてこなかった。しかし、国内外の競争環境が激化する中で、大学の力量や存在意義を社会に示していくことが喫緊の課題となっている。さまざまなデータによって大学の成果を可視化し、教育と学習の改善を絶えず行う。そういったマネジメントを実装することが求められている。

●…… 筆者  
青木 沙絵 (あおき さえ)  
株式会社 野村総合研究所  
社会システムコンサルティング部  
コンサルタント  
専門は、教育・人材政策、大学マネジメントなど。直近ではリスキリングや社会教育などのテーマに関わる  
E-mail: s5-aoki@nri.co.jp

●…… 筆者  
霜越 直哉 (しもこし なおや)  
株式会社 野村総合研究所  
社会システムコンサルティング部  
チーフコンサルタント  
専門は、こども・教育政策、人材政策。直近ではリカレント教育やEdTechスタートアップ支援などに関わる  
E-mail: n-shimokoshi@cu.nri.co.jp