

SPODフォーラム2015

2703H:シンポジウム

「学びの成果をどう可視化し、組織的な教育改善を推進するか」

大学マネジメントにおける  
IRの実質化と組織文化の醸成  
～山形大学EMIRの事例から～

エンrollment・マネジメント部

 山形大学 福島 真司  
YAMAGATA UNIVERSITY

YAMAGATA University

[shinji-fukushima@jm.kj.yamagata-u.ac.jp](mailto:shinji-fukushima@jm.kj.yamagata-u.ac.jp)

## 非営利法人に共通の課題

※ 「○○」は、  
大学の場合「教育」

- ✓ 私たちは社会に必要とされる良いことをやっている
- ✓ ○○は、大切なこと、それを誰もが認識している
- ✓ 個々のスタイルで○○に熱心に取り組むことには、何の問題もない
- ✓ 個々の考え方で○○することの優劣・正否を誰が判断できるのか
- ✓ 大学の場合の追加：今役に立たなくても30年後は分かるはずだ

- ✓ 教育に関しては、誰もがカスタマーの経験（一家言あるユーザー）
- ✓ 学部・学科は専門を別にする集団（相互不可侵）
- ✓ 全員が同じ仕事をする現場プレーヤー（学生の教育と研究）

学校についての  
「部分(授業、学科、Program…)最適」は  
極めて重要

## 大学のもつ独特の合意形成文化

大学  
マネジメントの  
課題

限られた経営資源

一定以上の規模や  
固有の組織文化によっては  
トップダウンの効力は薄い

各部局の自治による部分最適

現在の大学に必要とされるマネジメント・スタイル

- ✓ 迅速な意思決定
- ✓ 全学的な方向性
- ✓ プライオリティを定めた戦略策定
- ✓ 組織一体となったダイナミックな活動
- ✓ PDCAサイクルによる継続したブラッシュアップ

# I 大学とマネジメント

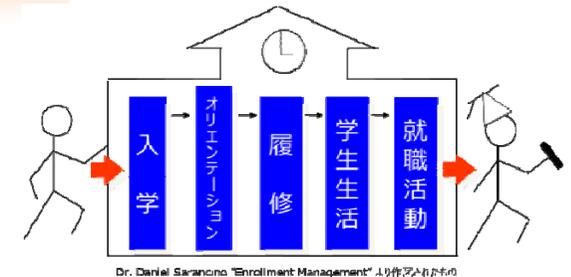
## 非営利組織にこそ必要なマネジメント

EMとは何か？



科学的マーケティング手法による  
大学マネジメント・サイクル

EMは、**大学調査(IR)** などによって支えられ、**戦略的なプランニング**によって組織され、学生の大学選択、大学入学、在学中の教育サービス、休学・退学の阻止、（卒業後も含めた）学生の将来などに関わる支援諸活動を**総合的にマネジメント**すること。



EMは、**学生価値創造、学生価値最大化のための組織一体となったダイナミックな活動**

**アメリカ・マーケティング協会(AMA)**：「マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである」

科学的調査分析  
DBの存在は不可欠

受験区分と  
学生の意欲との相関等  
在学生や卒業生に関する  
「満足度」等リサーチ

市場・競合に関するリサーチ  
高等教育グローバル市場の  
トレンド

我々はなぜ選ばれ、  
なぜ選ばれないのか？  
我々の学生は、何に満足し、  
何が不満なのか？  
なぜ大学を去るのか？

Admissions  
DB

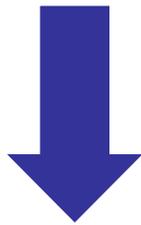
我々は  
どのような人材が  
欲しいのか？  
どうしたらそれが  
実現されるのか？

社会の大学教育に対する  
期待や要望は、どこにあるのか？

我々の学生は、  
大学で何を実現し、  
卒業後の将来何を実現したいと  
思っているのか？

# マーケティングの要諦

科学的分析結果



STP

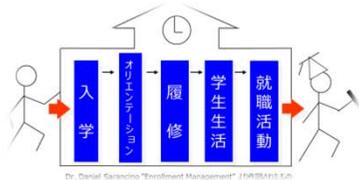
マーケット調査  
自分の大学に興味を持った層のプロファイル  
志願、受験、合格、入学者 それぞれのプロファイル  
在学時の満足度  
満足度等でセグメントしたグループのプロファイル  
休・退学者のプロファイル  
卒業時の満足度  
卒業後の満足度  
卒業後ニーズの存在

定量的な分析、  
アンケート調査、  
フォーカス・グループ・インタビュー

S (セグメンテーション)  
T (ターゲティング)  
P (ポジショニング)

学生価値創造と  
最大化のため！

# EMは、非営利組織に必要なマネジメント・スタイル



部署間のコミュニケーションの拡大

膨大なコミュニケーションのトラフィック

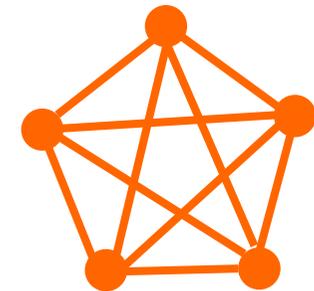
ボトムアップ ÷ 学生インターフェイス重視

ビジョン・価値の共有

効率化・合理化モデルではない  
時間がかかる手法



$$\frac{n(n-1)}{2}$$



学生の成長



サーバント・リーダーシップ

データやICT基盤の活用が重要



# Ⅲ 山形大学型EMとIRのコンセプト

## 山形大学EM部のIRに関するコンセプト： 私たちの学生を知り抜くこと



大学の「教育力」

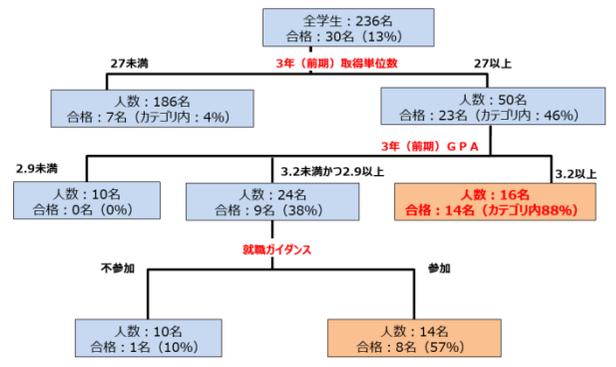
第二回 大学卒業生に対する調査結果

2008年10月31日

特定非営利活動法人  
21世紀大学経営協会  
大学評価委員会



学部	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
農学部	66.9	65.8	66.3	62.2	61.0	61.7	62.0	64.9	74.1	74.1	62.1	61.7	60.0	60.3	48.3	60.3	61.4							
工学部	66.6	66.6	70.9	65.5	67.8	68.0	68.0	72.4	62.1	61.7	61.7	61.7	61.7	61.7	61.7	61.7	61.7	61.7	61.7	61.7	61.7	61.7	61.7	61.7
経済学部	66.1	65.2	66.1	64.4	67.8	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0	62.0
文学部	74.4	62.3	65.8	70.3	65.2	71.0	66.1	70.9	64.4	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6
法学部	61.9	60.5	60.5	60.4	60.0	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4	62.4
看護学部	66.0	61.9	61.7	61.3	62.8	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0	61.0



### Ⅲ 山形大学型EMとIRのコンセプト

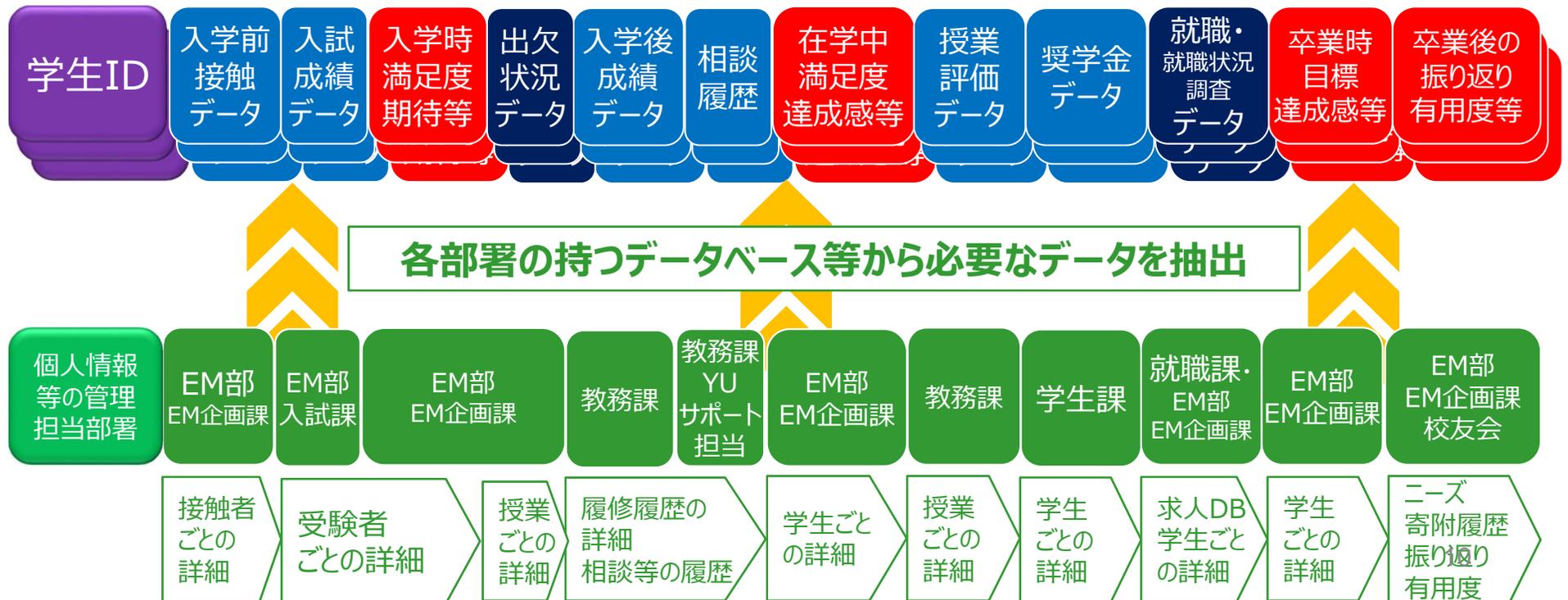
#### ■ 平成22年度～平成24年度概算要求事業

学生の大学への期待、満足度、成長の自覚、目標達成感等を向上させることを中心においた教育改革マネジメント・サイクルの実現

#### 総合的學生情報データ分析システム

EM部 及び

総合的學生情報データ分析システム・ワーキンググループによる分析



### Ⅲ IRの考え方と役割

#### IRの考え方

重要なことは意思決定の支援

IRの専門家とは誰か？

データアナリスト？

統計の専門家？

高等教育の専門家？

教育心理学の専門家？

これらの技術・知識を持つ／教える  
専門家は存在する！

これらはIRのツール。  
本質ではない！

自分の学生や大学を知り抜く専門家

重要なことは“思い入れ”と“FACT”

学生の成長に対する“思い”と“FACT”と“経験”を重視する組織文化の醸成



## IRの必要性の再認識

データの存在は、極めて重要

勘や経験に頼ることのリスク

業務に関する知識や  
経験の少ない者でも  
一定程度判断できる材料

偉大な(大学)経営者は、  
勘や経験に頼らなかったのか？

本当に、「R」や「SPSS」で  
意思決定をしていたのか？

そんな都合のよいものが、  
本当に存在しているのか？

教職員は、業務に関し、  
知識や経験が薄くてよいのか？

データ分析や統計解析の知識や経験が薄くても、  
大学の諸現場での業務に精通していれば理解出来る  
判断材料としてデータ（その提供がIR業務）

## 意思決定の支援

重要なことは意思決定に寄与するかどうか

データ分析結果は、未来を見通し改善策まで提案しない

「共通言語(データ)」は  
人を会話(議論)に誘う

関与する関係者の「言える化」

コミュニケーションの促進

意思決定までの議論の活性化



現場が知りたがっているのは、分析式や統計手法ではなく、  
効果ある改善策 ⇒ そのためのヒント、自らのアイデアの確証…

## IV 山形大学のEMIRのこれまでとこれから

早く思い出にしたい過去

潤沢なリソース

仮説は不要!

データをストックに  
ICTが分析

ビッグデータの分析手法への憧れ

素人でも直感的に状況を把握

学内の全てのデータの収集をめざす

データ収集のための合意形成

データ収集の規定・仕組づくり

ICT基盤で自動的に課題の検出

膨大なイニシャル・コスト

負けない位のランニング・コスト

高度な独自分析手法の発見

- ・ITベンダーとのコミュケ不全
- ・「そこじゃない」ところへのコスト流出
- ・納期まで短期間(単年度内で仕様策定・構築・検収・改良…)

いつまで経っても  
基礎的データも  
揃わない可視化

分析結果の見える化

全く課題も解決方法も見出されない分析

BD分析手法は、リアルタイムの非構造化データの膨大な集積に有効

大学にない

理論と実践は異なる

研究発表やWS・講演講師が目的?

手法自体  
未確立!

実際の改善に資する成果が目的! <sup>14</sup>

# IV 山形大学のEMIRのこれまでとこれから

現在

限られたリソース

意思決定の支援

IRの環境整備

IRへの支援

結構厳しい…

今ある状態の見える化

必要な改善に資する  
見える化

課題の仮説は現場実務家

分析ニーズに応じた分析結果の  
プレゼンテーション&コミュニケーション

分析結果を素早く提出

操作性の良さ

わかりやすく美しいVIEW

人間の視覚・触覚に優しいシステム

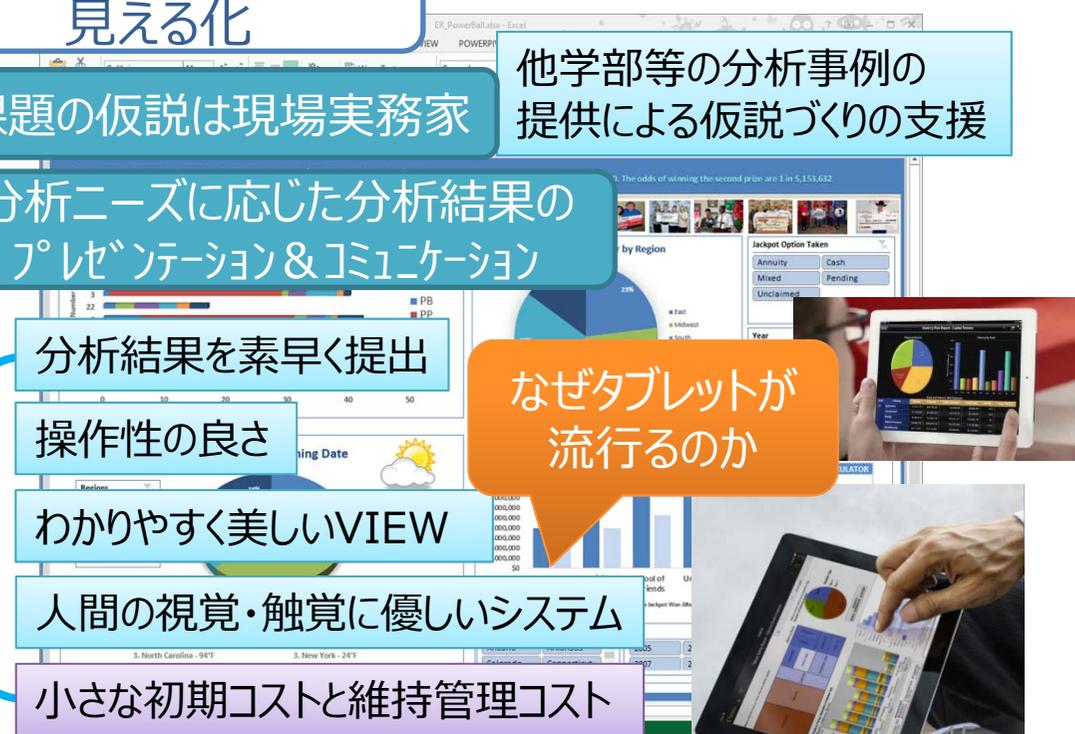
小さな初期コストと維持管理コスト

学内定量データの可視化

見え方は一定程度  
固定でOK  
グラフ追加レベルの  
柔軟性を担保

他学部等の分析事例の  
提供による仮説づくりの支援

なぜタブレットが  
流行るのか



意思決定支援とは何か？

集合知

データを「共通言語」とした議論

データにモチベーションを喚起される議論

各学部・部署の現場実務家の行動に資する情報・機会の提供

データの説明はその方面の技術・知識の専門家の仕事

未来の意思決定に寄与するデータ + 「現場実務家 = 改革改善の専門家・実務の専門家」の自らの大学文脈での解釈

大学の本質「学生価値創造とその最大化」に向かう  
ビジョン・価値の共有、改善の集合知を創出するIRへ

