

## 特別寄稿

### 船は帆でもつ、帆は船でもつ

東北大学

特任講師（IR担当） 大野 林太郎

大学はいわば一隻の船である。船長含め、多種多様な技能を持った乗組員がそれぞれの職務を全うし、お客様を乗せることもあれば、新天地の発見に向けて大海原に出航することもある。しかし、強風や大時化に直面したら適切な判断で航路の修正を行わなければならない。乗組員の練度と士気がいかに高く、船長がいくら聡明であっても、船の状態がそもそも悪ければ望む方向に進めない場合もある。

また、泥舟は乗組員が全力で漕げば目先の対岸には辿り着けるかもしれない。しかし、人は疲弊し大海原では沈む。外観だけは立派な船でも、見えないところに穴があり浸水していれば、いずれ沈没する。そして、大学という船で絶えず状態を正確に把握し、船がより効率的に機能し、沈没につながる穴がないよう目を光らせる立場にあるのがIR（インスティテューショナル・リサーチ）である。

「リサーチ」と言う表現は大学において自然と「研究」と同一視されがちである。リサーチャーは即ち研究者であり、IRの活動では依頼を元に「学内で質向上のために様々なデータを収集・分析し、大学の運営・意志決定に資する施策提言を行う」。また、欧米での集會では研究者らしく「データがどこに導いてくれるか見る」と言った発言もよく聞く。

無論データの収集・分析は疎かにしてはいけなく、経営上不可欠な要素である。しかし、各大学・機関（インスティテューション）では様子が異なる以上、先行例を参考にした「IR研究」や「IR理論」の「流行」はあっても「正解」はない。地道な不具合の「探知」、状況に適した「思惟」と「実行」以外、近道も存在しない。むしろ、出口のない「評論」こそ最も回避しなければならない。

前述の船の例えにおいて、浸水の発見につながるデータの収集と分析は無論必要である。しかし、毎時何リットルの浸水があり、何時沈没するかと言った「データ」と「分析」、事態收拾につながらず、学習も伴わない責任追求等の「評論」は無意味である。何処から浸水し、どうやってその穴をふさぐか。データや分析に固執するのではなく、迅速かつ適切な考察を伴う、効率的な行動が重要である。

心理学にダニング・クルーガー効果と言うものがある。能力が低く、認識が甘いほど、物事が順調に進んでいると思いき、自らを過大評価してしまう認知バイアスを指す。IRに従事している担当者自身も当然注意しなければならないが、得てして全てが好調に見え、データや分析を必要としない非依頼者こそ、足下がじわじわと水に浸されている可能性が高い。それ故にIRや評価に関わる活動報告は現状を関係者同士で正確に認識・共有する点において非常に重要である。地道な分析に裏付けられた今ある課題、諸々の活動において欠けている要素、今後注力しなければならない問題等が多角的に示されることで、学内に一人でも多くの探知者が生まれ、大学全体としての活動がより良い方向に進むことを願う。