

# IR 組織の動向

## Trend of Institutional Research Organizations

岩崎保道（高知大学 IR・評価機構）

鈴木弘道（駒澤大学教務部）

### 要旨

本稿は、大学における IR 組織の状況について取りまとめるものである。その検討方法として、IR の呼称を付けた組織を設置する大学に対するアンケート調査を実施し、その状況を分析する。その結果、我が国における IR 組織の現状について、どのような形態により、その機能を果たそうとしているのか明らかにする。

**キーワード** IR、国立大学、私立大学／ Institutional Research, National University, Private University

### はじめに

本稿は、大学における IR 組織の状況について取りまとめるものである。その検討方法として、IR の呼称を付けた組織を設置する大学に対して IR の設置目的、担当業務、組織形態、IR の貢献や影響力に関するアンケート調査を実施し、その状況を分析する<sup>1</sup>。その結果、我が国における IR 組織がどのような形態により、その機能を果たそうとしているのか明らかにする。特に「国立・私立の設置者別にみて、どういう相違があるか」の観点に注目する<sup>2</sup>。

IR 組織が多くの大学で設置され、IR を軸としたコンソーシアムが設置されるなど、多くの取組が行われている。当初、大学における情報の収集活動から始まった IR は、単に情報の収集だけでなく、大学の経営や管理運営に寄与するための情報分析を行い、それを執行部に報告するなど、大学の意思決定にも関与する重要な役割を担うようになってきた<sup>3</sup>。このような環境変化に伴い、IR に関わる実践的成果の蓄積や研究が盛んになることにより、新たな展開が期待される段階に入ったといえよう。すなわち、IR としての具体的な取組成果をあげていかねばならない。

以上の検討結果を踏まえ、今後の IR 組織の在り方について整理・分析する。

### 1. 大学を取り巻く経営環境

#### 1.1. 国立大学における IR に関わる政策動向

国立大学における IR に関わる政策は、次のように示されている。文部科学省（平成 25 年）「国立大学改革プラン」において、各大学の強み・特色を最大限に生かし、自ら改善・発展する仕組みを構築することで、持続的な「競争力」を持ち、高い付加価値を生み出す国立大学の方向性が示された。また、中央教育審議会大学分科会（平成 26 年）「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）においては、適切なガバナンスを働かせるための方策として「IR の充実」が求められた。さらに、文部科学省（平成 27 年）「国立大学法人等の組織及び業務全般の見直しについて」や同省（平成 27 年）「国立大学経営力戦略」においては、IR 機能の取組強化による業務運営の改善が望まれている。

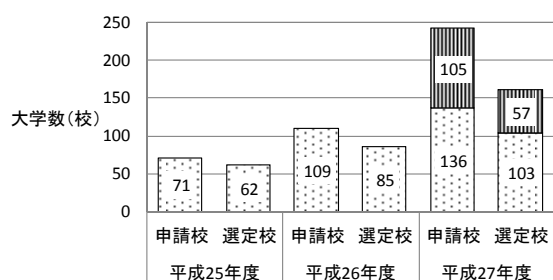
一方、IR 事業の促進のため、「国立大学改革強化推進補助金」（総合支援型）（平成 28 年）においては、IR 事業を含む支援公募が行われた。

なお、国立大学の中期計画においては、IR に関する記述がみられる。その記述は、第1期中期計画（平成16～21年度）は0.0%、第2期中期計画（平成22～27年度）は1校のみであったが、第3期中期計画（平成28～33年度）においては、全体の83.7%がIRに関する記述がされている<sup>4</sup>。

## 1.2. 私立大学におけるIR組織新設の背景

私立大学の場合、早くからその有効性に着目し整備を行ってきた大学がある一方、政策誘導的な流れで部署の設置に至ったケースも見受けられる。近年の大きな背景には、全ての私立大学を対象とする私立大学等改革総合支援事業の存在が挙げられる。同支援対象枠組みのタイプ1「建学の精神を生かした大学教育の質向上」（以下「タイプ1」とする）の配点（総得点：平成25年度・平成26年度100点、平成27年度106点、平成28年度102点）において、「IR専門部署の設置・専属の専任教職員の配置」は5点であり、総得点に占める割合から見ても決して小さくないため、各大学で積極的に整備を進めている実態が窺い知れる。

平成25年度から平成27年度までのタイプ1の選定結果を踏まえ、IR担当部署の整備状況に着目すると、図1の通り示される。申請校、選定校ともにIR担当部署の整備は着実に進められており、特に選定校に占める割合も増加していることを読み取れる。さらに、平成27年度のタイプ1に選定された320大学のうち、同設問で「該当なし」であったのは30大学（9.4%）に留まることから、IR担当部署の設置は一つの重要なポイントになっている。



年度	25		26		27	
	申請校	選定校	申請校	選定校	申請校	選定校
①専門部署・専任教職員	71	62	109	85	136	103
②担当部署・専任教職員					105	57
③担当部署・専任配置なし、又は委員会方式	141	98	216	147	231	130
④該当なし	515	95	381	82	242	30
計(大学数)	727	255	706	314	714	320
①の割合	27.8%	8.8%	34.7%	11.9%	42.5%	32.2%
②の割合					32.8%	17.8%
③の割合	55.3%	13.9%	68.8%	20.6%	72.2%	40.6%
④の割合	202.0%	13.5%	121.3%	11.5%	75.6%	9.4%

図1 私立大学等改革総合支援事業 設問3 IR担当部署の整備状況の推移(平成25～27年度)<sup>5</sup>

## 2. 先行研究

数年前までのIRに関わる研究は、米国などの国外事例の紹介や日本への適用可能性を論じた内容が多かった。他方、近年のIRへの関心の高まりに呼応するかのごとく、国内の導入事例などの実践的な内容にシフトしてきている。併せて、武（平成27年）や福島（平成27年）のように、国内のIR組織や機能の在り方を中心としたもの、高瀬ほか（平成26年）のように具体的方策を論じた内容など研究対象の着眼点も分化しつつある<sup>6</sup>。

IRの研究が深化に留まらず、範囲の広がりも見せるようになってきた中、先にも述べたとおり、本研究は、アンケート調査によって今後のIR組織の在り方について考察することを目的としている。全国規模のアンケート調査の実施・分析を行った先行研究には、東京大学（平成26年）や渡部（平成26年）が挙げられる<sup>7</sup>。また、高田ほか（平成24年）、岡田（平成21年）のように、国立や私立など、特定の設置形態を対象とした研究も少なからず行われてきた<sup>8</sup>。これらの先行研究は分析手法こそ異なるものの、各研究の目的に応じたIR組織の実態を明らかにしており、組織形態や保有する機能の全体像を把握するうえで非常に有益なものである。

なかでも、東京大学（平成26年）は、平成25年度時点における国公立大学783校（国立86校、公立83校、私立614校）を対象に実施され、その結果、回答率は71.7%（国立76.7%、公立

73.5%、私立 69.0%) と、国内の IR 組織の全体像を捉えやすい特徴を持つ。また、その質問項目は多岐に渡り、本研究が着目した実態把握に相当する、①具体的な業務内容、②教職員別の構成員数、③設置目的、④組織の長といった内容にも及んでいる。特に、①業務ごとの「全学レベル（部署）」の取組状況に目を向けると、私立大学と比べて国立大学が大部分の項目で高い傾向を示しており、注目すべき点として挙げられる。

ただし、本研究が掲げる目的を達成するためには、組織の状況に留まらず、当該組織に対する評価も明らかにしなければならない。東京大学（平成 26 年）に、「Q13 あなたは、全学的な意思決定プロセスに IR 組織は貢献できていると思いますか。」という設問が見られるものの、他の先行研究を含めて、IR 組織自体の多面的な評価に言及した調査は多くない。そこで、前述の設問を参考に、本研究独自のものとして「教育」、「研究」、「社会貢献」、「経営」、それぞれの意思決定プロセスに対する影響・貢献度を調査項目に盛り込んだ。

併せて、異なる環境に応じた IR 活動が展開される中で、組織形態なども多様化していることに留意する必要がある。そのため、IR 組織の形態や位置付け、規程の有無なども調査項目に盛り込むこととした。

以上の点を踏まえ、本研究では、先に挙げた東京大学（平成 26 年）のアンケート調査項目を一部踏襲し、その比較から現状の実態把握を行うとともに、独自に設定した設問も交えながら、今後の IR 組織の在り方を考察する。なお、東京大学（平成 26 年）の時点で、IR の呼称を付けた組織の整備状況は、必ずしも高くなかったものの、前章で挙げた経営環境の変化に伴い、多くの大学で組織整備が進められつつあることに鑑み、本研究では IR を冠する組織のみ調査対象とした。

### 3. アンケート調査結果

大学における IR 組織の状況を明らかにするためには、後述の調査方法等により、IR 組織を設置

する大学に対するアンケート調査を実施することが実態を把握するうえで適切と考えた。

#### 3.1. 調査方法等

当該調査は、IR の呼称を付けた組織を設置する大学に対するアンケート調査を実施することにより、IR 組織の取組状況について取りまとめるものである。質問項目は、IR の設置目的、担当業務、組織形態、IR の貢献や影響力に関するものなどである。調査は、平成 28 年 6 月に大学の IR 組織の責任者または実務担当者に依頼した<sup>9</sup>。国立大学は 28 校に依頼し、18 大学より回答があった（回答率 64.3%）。私立大学は 116 校に依頼し、79 校より回答があった（回答率 68.1%）。

#### 3.2. 調査結果

表 1 地域・設置年度別にみた IR 組織の設置状況（大学数）

主な教育分野	設置年度	北海道	東北	関東	甲信越	東海・北陸	近畿	中国・四国	九州・沖縄	合計	
国立大学	総合大学			1				1	2		
								1	2	3	
				1	1	1		1	1	5	
		1						1		2	
			1					1		2	
	小計	1	1	2	1	1		4	4	14	
文系中心							1			1	
	小計						1			1	
	理系中心								1	1	
							1				1
											1
		小計					2			1	3
合計	1 (5.6%)	1 (5.6%)	2 (11.1%)	1 (5.6%)	3 (16.7%)	1 (5.6%)	4 (22.2%)	5 (27.8%)	18 (100.0%)		

主な教育分野	設置年度	北海道	東北	関東	甲信越	東海・北陸	近畿	中国・四国	九州・沖縄	合計
国立大学	総合大学					1				1
				2		1				3
			1	3		1		1	1	7
			2			1	3	1	1	8
							2			2
	小計		1	7		4	5	2	2	21
文系中心				1						1
				1						1
						2				2
			1	3		1	1			6
			1	5			2	3	1	12
	小計	1	2	10		3	3	3	1	23
私立大学	理系中心						1			1
				1			1			2
				3					1	4
				1	1					2
	小計			5	1		2		1	9
	芸術系中心		1					1		1
			1				1		2	
小計		1	1				1		3	
医療医学系中心							1			1
				2		1				3
				5	1				4	10
							1	2	1	4
				1			2			3
	小計			8	1	1	5	2	5	22
合計	1 (1.3%)	4 (5.1%)	31 (39.7%)	2 (2.6%)	8 (10.3%)	16 (20.5%)	7 (9.0%)	9 (11.5%)	78 (100.0%)	

表2 学生規模別にみたIR組織の設置状況(大学数)

主な教育分野	1,000人未満	1,000~2,999人	2,000~2,999人	3,000~4,999人	5,000~9,999人	10,000~19,999人	20,000人以上	総計	
国立大学	総合大学			3	8	3		14	
	文系中心	1						1	
	理系中心		1	1	1			3	
	計	1 (5.6%)	1 (5.6%)	0 (0.0%)	4 (22.2%)	9 (50.0%)	3 (16.7%)	0 (0.0%)	18 (100.0%)
私立大学	総合大学	4	1	3	4	6	1	2	21
	文系中心	4	5	5	5	3	1		23
	理系中心	1	3		1	4			9
	芸術系中心		1	1		1			3
	医療医学系中心	7	8	3	4				22
	計	16 (20.5%)	18 (23.1%)	12 (15.4%)	14 (17.9%)	14 (17.9%)	2 (2.6%)	2 (2.6%)	78 (100.0%)

表3 IR組織の設置目的(割合)(複数回答可)

主な教育分野	教育改革の成果のチェック	教育改革の必要性(現状把握を含む)	大学評価への対応	大学経営上の必要性	学生への支援	大学の説明責任を果たすため	その他設置目的	
国立大学	総合大学	14.3%	42.9%	28.6%	71.4%	14.3%	14.3%	
	文系中心		100.0%		100.0%			
	理系中心		33.3%	66.7%	100.0%	33.3%		
	平均	11.1%	44.4%	33.3%	77.8%	16.7%	11.1%	0.0%
私立大学	総合大学	66.7%	81.0%	52.4%	47.6%	52.4%	23.8%	
	文系中心	54.2%	62.5%	37.5%	45.8%	41.7%	12.5%	20.8%
	理系中心	77.8%	100.0%	33.3%	66.7%	55.6%	22.2%	11.1%
	芸術系中心	33.3%	100.0%	33.3%	66.7%		33.3%	
	医療医学系中心	54.5%	81.8%	54.5%	40.9%	50.0%	40.9%	4.5%
	平均	59.5%	78.5%	45.6%	48.1%	46.8%	25.3%	8.9%

表4 IR組織の担当業務(割合)(複数回答可)

主な教育分野	執行部への情報・分析の提供	認証評価への対応	文部科学省の大学政策のウオッチ	大学改革動向のウオッチ	学生による授業評価の分析	学生の達成度評価・学生による大学教育の評価調査等	成績やGPAなどの分析	大学情報公開への対応	学生調査(生活調査、生活実態調査など)	大学ポータルへの対応	
国立大学	総合大学	92.9%	28.6%	28.6%	28.6%	21.4%	14.3%	42.9%	28.6%	21.4%	35.7%
	文系中心	100.0%		100.0%	100.0%						100.0%
	理系中心	100.0%	33.3%			33.3%	33.3%	66.7%	66.7%		
	平均	94.4%	27.8%	27.8%	27.8%	22.2%	16.7%	38.9%	33.3%	27.8%	33.3%
私立大学	総合大学	85.7%	61.9%	33.3%	42.9%	47.6%	57.1%	71.4%	38.1%	71.4%	28.6%
	文系中心	79.2%	41.7%	45.8%	54.2%	37.5%	41.7%	75.0%	41.7%	58.3%	50.0%
	理系中心	100.0%	33.3%	22.2%	22.2%	44.4%	44.4%	77.8%	22.2%	33.3%	11.1%
	芸術系中心	100.0%	66.7%		66.7%				33.3%		33.3%
	医療医学系中心	86.4%	45.5%	45.5%	45.5%	72.7%	72.7%	63.6%	45.5%	72.7%	27.3%
	平均	86.1%	48.1%	38.0%	45.6%	49.4%	53.2%	68.4%	39.2%	60.8%	32.9%

主な教育分野	中期計画(戦略計画)策定	休学・留年・中退などの要因分析	就職状況調査、FDの効果の検証	入学志願者調査(マーケティング)	卒業生に対する調査	大学概要の作成	入学以前の学生の特性の分析	財務分析の分かりやすい公表	授業料設定のための分析	その他業務	
国立大学	総合大学	27.8%	27.8%	5.6%		11.1%		5.6%	5.6%		
	文系中心										
	理系中心	5.6%							5.6%		
	平均	33.3%	27.8%	5.6%	0.0%	11.1%	0.0%	5.6%	11.1%	0.0%	0.0%
私立大学	総合大学	33.3%	61.9%	57.1%	33.3%	47.6%	9.5%	33.3%	4.8%	9.5%	
	文系中心	20.8%	75.0%	41.7%	45.8%	29.2%	8.3%	16.7%		4.2%	
	理系中心	33.3%	55.6%	11.1%	22.2%	22.2%	11.1%	22.2%			
	芸術系中心	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%				
	医療医学系中心	36.4%	54.5%	45.5%	36.4%	45.5%	13.6%	31.8%	18.2%	18.2%	4.5%
	平均	30.4%	62.0%	43.0%	36.7%	38.0%	11.4%	25.3%	6.3%	8.9%	1.3%

表5 IR組織の形態(大学数)

主な教育分野	独立組織※特定部署の担当業務のケースも含む	分散型組織(各部署に担当者置き、連携するケースなど)	その他※独立・分散型を含む	計	
国立大学	総合大学	9	5		14
	文系中心	1			1
	理系中心	3			3
	計	13 (72.2%)	5 (27.8%)	0 (0.0%)	18 (100.0%)
私立大学	総合大学	18	2	1	21
	文系中心	22	2	0	24
	理系中心	8		1	9
	芸術系中心	3			3
	医療医学系中心	15	4	3	22
	計	66 (83.5%)	8 (10.1%)	5 (6.3%)	79 (100.0%)

表 6 IR 組織の事務組織上の位置付け(大学数)

主な教育分野	学長など特定の役職者の直下に置かれる独立組織	一般的な部署と同列の事務組織	その他(理事会や教授会等の下に設置する組織)	計	
国立大学	総合大学	9	5		14
	文系中心	1			1
	理系中心	3			3
	計	13 (72.2%)	5 (27.8%)	0 (0.0%)	18 (100.0%)
私立大学	総合大学	9	11	1	21
	文系中心	11	13		24
	理系中心	5	4		9
	芸術系中心	2	1		3
	医療医学系中心	14	5	3	22
	計	41 (51.9%)	34 (43.0%)	4 (5.1%)	79 (100.0%)

表 7 IR 組織の長の役職について(大学数)

主な教育分野	学長	副学長	担当理事	センター長	部長・室長	その他(推進本部長、学長補佐、課長など)	計
国立大学	総合大学	3	4	1	3	3	14
	文系中心	1					1
	理系中心	2	1				3
	計	0 (0.0%)	6 (33.3%)	5 (27.8%)	1 (5.6%)	3 (16.7%)	3 (16.7%)
私立大学	総合大学	3	6		2	8	21
	文系中心	2	2	1	5	11	24
	理系中心		1		3	5	9
	芸術系中心	1	1			1	3
	医療医学系中心	2	3	1	1	10	22
	計	8 (10.1%)	13 (16.5%)	2 (2.5%)	11 (13.9%)	35 (44.3%)	10 (12.7%)

表 8 IR 組織の教職員数について(平均数)

主な教育分野	専任教員数	非常勤教員数	兼務教員数(専任・非常勤)	専任職員数	非常勤職員数	兼務職員数(専任・非常勤)	
国立大学	総合大学	0.7		1.4		1.0	2.1
	文系中心	1.0		5.0			8.0
	理系中心	1.0		2.7		1.0	3.3
	平均	0.8	0.0	1.8	0.0	1.4	2.7
私立大学	総合大学	1.1	0.3	1.5	3.6	0.4	2.4
	文系中心	1.6	0.1	1.9	2.1	0.3	1.7
	理系中心	1.8	0.2	1.8	1.8	0.7	0.9
	芸術系中心	4.3	0.0	0.3	3.3	0.0	0.3
	医療医学系中心	2.9	0.2	3.0	2.4	0.3	2.2
	平均	2.0	0.2	2.0	2.6	0.4	1.9

表 9 全学的な意思決定プロセスにおける IR 組織の貢献や影響力(点数)

主な教育分野	教育に対する貢献・影響度	研究に対する貢献・影響度	社会貢献に対する貢献・影響度	経営・管理運営に対する貢献・影響度	
国立大学	総合大学	1.2	1.4	1.2	1.6
	文系中心	1.0	1.0	1.0	1.0
	理系中心	1.3	1.7	1.3	1.7
	平均	1.2	1.4	1.2	1.6
私立大学	総合大学	2.3	1.0	1.2	1.7
	文系中心	2.6	1.5	1.5	2.3
	理系中心	2.3	1.1	1.0	1.3
	芸術系中心	2.7	1.7	1.7	3.0
	医療医学系中心	2.6	1.6	1.8	2.2
	平均	2.5	1.3	1.4	2.0

計算方法…各項目に対して「まったく貢献できていない (=0 点)」、「あまり貢献していない (=1 点)」、「どちらともいえない (=2 点)」、「まあ貢献できている (=3 点)」、「よく貢献できている (=4 点)」と回答したものを得点化し平均点を出した。

表 10 IR 組織についての課題(自由記述)

主な教育分野	IR業務に関する課題について(自由記述)
国立大学 総合大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>IR機能の強化</li> <li>まだ設置されたばかりなので、成果がみえてこない</li> <li>効果的・効率的なデータ収集、意思決定に役立つリサーチクエスチョンの設定</li> <li>執行部、各戦略室会議との連携体制の確立</li> <li>人材育成、データ公開など</li> <li>専任教員がいないため、必要な分析業務等が十分に行えていない。今後さらにIRを推進するためには、IR業務に専念できる教員の配置が求められる</li> <li>業務の煩雑性、独創性の獲得</li> <li>機能が明確ではない</li> </ul>
文系中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成28年度から本格稼働を始めたところである</li> </ul>
理系中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>専任教職員の配置</li> <li>リサーチクエスチョンの数に対して人員が不足している</li> </ul>

私立大学 総合大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>専属の教員が配置されていないため、十分な分析ができない</li> <li>①分析スキルの向上、②情報管理、共有体制の構築</li> <li>本格的な運用には至っていないのが現状である</li> <li>IR組織が大学の教育や経営などに貢献するためのプロセスを確立すること</li> <li>データ分析・活用をどのように行うか</li> <li>長期的な課題として、教学・法人を含めた全学的な経営戦略の意思決定をサポートする体制構築が挙げられる。</li> <li>短期的な課題として、学内にある学生データを一元化し、全職員が見たい情報を随時閲覧できる仕組みを構築し、データを通して学生を知ること各課室の職員に気づきを与え、業務改善を推進していくことを課題としている。</li> <li>①求められるタスクに対し、マンパワー不足。②教育改革推進にあたり、IRの権限、活動領域が曖昧である。</li> <li>IRの活動範囲が未確定</li> <li>IR組織の充実(スタッフ不足)</li> <li>一つ成果物を出す、仕事の依頼数が増えて対応が難しくなっている</li> <li>統計分析する上で学部毎の基準はあるようだが、大学としての基準がないため数値比較しても意味がないものとなっている</li> </ul>
--------------	--

私立大学 文系中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティング意識不在の組織に意味ある分析という命題に対しての回答が不確立、IRの業務自体が学内に周知されていない、データへのアクセス権限が限定的、統計学のノウハウ(分析の目的を意識に前景化できる能力)をベースに持つ事務職員の不在、大学全体の目標が不明瞭なために発生する分析結果の活用不活発など</li> <li>学生の学修成果把握のための指標をどうするか</li> <li>学内に散逸しているデータを収集しデータベース化すること</li> <li>業務が多岐にわたることから、より専門性が求められる</li> <li>対応範囲が広いため幅広い知識の修得及びアップデートが必要、そのための時間確保</li> <li>IRとしての機能が十分でない</li> <li>IR活動の理解の浸透が薄い、スタッフ不足</li> <li>業務を効率化して大学のPDCAに組み込める報告を定期的に行うこと</li> <li>人員をなかなか割くことができない</li> <li>専任の教職員がいないこと</li> <li>大学教育改革を行うためのデータの蓄積が不足している事、経年データを継続的に今後とっていく</li> <li>定例的な報告機会や、全学的な情報共有意識が浸透していないこと</li> <li>本年度に発足したばかりであるので、IR業務を軌道に乗せること</li> </ul>
--------------	--

私立大学 理系中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>GPAや入試形態との相関性等を中心とした教学IRから着手している段階にあり、大学運営に寄与する活動には至っていない</li> <li>リサーチャーがなかなか見つからない</li> <li>試行段階から脱却できておらず、分析が散発で、体系的には行われていない</li> <li>各部署でのIRデータ活用の意識付け</li> </ul>
--------------	---

私立大学 医療医学系中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>IRの教学領域は大学ごとに対応が異なるので共通した物差しで測ることが難しいと思われる</li> <li>データの定義を揃えること</li> <li>教職員の理解を得るのに3カ月程度かかった</li> <li>分析手法等について国内外事例で不足しているため、手探りの中分析を進めている</li> <li>学内の教職員あるいは学生に、活動内容や成果を如何に周知するか(学内全体の意識改革への取り組み)</li> <li>客観的な数値化された評価法の策定</li> <li>IR組織の活用方針について学内で定義されておらず、活動が局所的なものになっている</li> <li>学生個人カルテによる教育の質の向上</li> <li>業務範囲が曖昧</li> <li>教職員のデータ活用の意識改革</li> <li>継続性の確保(現状では実務担当者の異動などに十分対応できない)</li> <li>大学の基幹データの収集が円滑に行なわれないため、十分な分析ができない。大学の教職員の統計処理に関する理解を深める必要がある。</li> </ul>
-----------------	---

表 11 IR 組織に係る規程の有無(大学数)

主な教育分野	規程あり	規程なし(今後、設ける予定あり)	規程なし(今後、設ける予定なし)	計
国立大学 総合大学	13		1	14
文系中心	1			1
理系中心	3			3
計	17 (94.4%)	0 (0.0%)	1 (5.6%)	18 (100.0%)
私立大学 総合大学	16	1	4	21
文系中心	16	2	6	24
理系中心	8		1	9
芸術系中心	2	1		3
医療医学系中心	20	2		22
計	62 (78.5%)	6 (7.6%)	11 (13.9%)	79 (100.0%)

### 3.3. 分析結果

表 1 は IR 組織の設置状況を地域別・設置年度別にみたものである。国立大学は、総合大学における IR 組織の設置数が多かった (14 大学/18 大学)。設置年度は第 2 期中期計画期間の後半以降の設置が多かった。地域別にみると、中国・四国と

九州・沖縄地方が多かった(9大学/18大学)。私立大学は、文系中心、医療医学系中心、総合大学におけるIR組織の設置数が多かった。設置年度は平成26年度以降の設置が多かった。これは、1.2.で述べた私立大学等改革総合支援事業の影響が考えられる。地域別にみると、関東、近畿に集中していた。国立大学と私立大学を見比べてみると、IR組織の設置年度は、概ね平成26年度より増加していた点と同じだが、設置された大学が多く立地する地域は異なっていた。

表2は、IR組織の設置状況を学生規模別にみたものである。国立大学は、「5,000～9,999人」(50.0%)のグループの割合が比較的高かった。私立大学は、9,999人未満の小規模・中規模大学に多く設置されており、調査対象に占める大規模校の設置数の割合は少なかった。

表3は、IR組織の設置目的の状況をみたものである。国立大学は「大学経営上の必要性」(77.8%)が最も高かった。私立大学は「教育改革の必要性(現状把握を含む)」(78.5%)、「教育改革の成果のチェック」(59.5%)が過半数を超える割合であった。

表4は、IR組織の担当業務の状況をみたものである。国立大学は「執行部への報告・分析の提供」(94.4%)が高かった。私立大学においても同項目の割合が高いが(86.1%)、教育に関わる項目(「成績やGPAなどの分析」(68.4%)、「学生調査」(60.8%)、「休学・留年・中退の要因分析」(62.0%)など)は国立大学に比べ高い割合であった。

表5は、IR組織の形態をみたものである。独立組織の割合は、国立大学(72.2%)及び私立大学(83.5%)ともに高かった。

表6は、IR組織の事務組織上の位置付けをみたものである。国立大学は、「学長など特定の役職者の直下に置かれる独立組織」(72.2%)が最も高かった。私立大学は、「学長など特定の役職者の直下に置かれる独立組織」(51.9%)及び「一般的な部署と同列の事務組織」(43.0%)にほぼ二分されていた。

表7は、IR組織の長の役職をみたものである。国立大学は、副学長(33.3%)、担当理事(27.8%)の順に高かった。私立大学は、部長・室長(44.3%)が最も高かった。

表8は、IR組織における教職員数の平均数をみたものである。全般的に私立大学の平均数がやや高かった。専任教員数について、国立大学は0.8人(最小値0人が7大学)、私立大学は2.0人(最小値0人が33大学)、兼務教員数(専任・非常勤)について、国立大学は1.8人(最小値0人が6大学)、私立大学は2.0人(最小値0人が26大学)であった。また、専任職員数について、国立大学は0.0人、私立大学は2.6人(最小値1人が11大学)、兼務職員数(専任・非常勤)について、国立大学は2.7人(最小値0人が8大学)、私立大学は1.9人(最小値0人が29大学)であった。なお、私立大学の専任教員数について、芸術系中心が2.9人、医療医学系中心が2.9人と突出しているのが特徴的である。

表9は、全学的な意思決定プロセスにおけるIR組織の貢献や影響力を点数で示したものである(最高は4.0点)。国立大学で最も高い点数は経営・管理運営(1.6点)であった。私立大学は教育(2.5点)、経営・管理運営(2.0点)の順に高い値であった。

表10は、IR組織に関わる課題をまとめたものである。国立大学、私立大学ともに、類似する記述がみられた。その中には、「組織が設置されたばかりで成果が出ていない」という意見が複数寄せられた。また、データベースの構築が不十分であったり、IRの活動範囲が未設定だったなど、もともとビジョンや計画が曖昧なまま組織が発足した状況が想像されるものがあった。さらに、分析者(リサーチャー)の配置に関わる課題もいくつか上げられた。高度で専門的なデータ分析を実行するためには、専門知識や統計処理能力を修得したスタッフの配置が不可欠である。そのためにも、研修等のFDを充実させるとともに、経験を重ねるなど計画的に人材育成を図ることが求められる。

表 11 は、IR 組織に係る規程の有無に係る割合をみたものである。規程を定める大学は、国立大学（94.4%）及び私立大学（78.5%）ともに高かった。

### 3.4. 小括

アンケートの調査結果は前節の通りである。特徴的な事項を整理した。

第一に、IR組織の設置目的（表3）、担当業務（表4）、全学的な意思決定プロセスにおけるIR組織の貢献や影響力（表9）の結果より、国立大学におけるIRは経営・管理に、私立大学は、教育にやや重点を置いている印象を受ける。

私立大学の場合、私立大学等改革総合支援事業において、「学修時間・教育の成果等に関する情報の収集・分析」を IR 組織の必須要件としている点の影響は否定できない。ただし、東京大学（平成 26 年）と比べて、明確な目的を持って組織整備を進める私立大学が増えてきたのには、政策誘導的な面のみならず、各大学でその必要性を認識しつつある実態が現れているのではないだろうか。

第二に、アンケート調査前は「国立・私立の設置者別にみて、どういう相違があるか」の観点に注目したところ、類似点や相違点が確認できた。

類似点は、「IR組織の設置年度は、国立大学及び私立大学ともに概ね平成26年度より増加していた」（表1）、「IR組織の形態は、国立大学及び私立大学ともに独立組織の割合が高かった」（表5）、「IR組織に係る規程について、国立大学及び私立大学ともに規程を定める大学が多かった」（表11）などがあった。

その他の調査結果より、国立大学と私立大学では、IR組織の取組状況に相違があることが分かった。さらに、総合大学や文系中心・理系中心など、形態別に中身を見ると、同じ私立大学においても大きな相違点が確認できるものがある。例えば、IR組織の設置目的（表3）を主な教育分野別にみると、「学生への支援」、「大学の説明責任を果たすため」に格差が生じていた。また、IR組織の担当

業務（表4）を教育分野別にみると、「成績やGPAなどの分析」、「学生調査」に格差が生じていた。

また、IR組織における教職員数の平均数（表11）をみても、大学によって大きな相違がみられた。

### おわりに

当該調査は一部の組織に限定したもので、全ての IR 活動を行なっている組織に該当するとは限らないが、少なくとも IR の名称を冠する組織においては、前述の傾向が認められた。各大学の環境や組織文化・風土により有効度の相違があるにせよ、当該組織の貢献度を向上させるためには、ここで挙げた業務への注力やカバーするマネジメント領域への意識が方策になるのではないかと。

当該調査を通じて、平成 28 年度より IR 組織が設置された大学（または年度中に設置予定）や組織形成が不十分なもの、あるいは成果の検証が不十分である大学が複数あった。今後についても、IR 機能について引き続き具体的な成果の検証等を行っていく必要がある。特に、IR 組織に対しては、教育研究などの垣根を超えた多面的な観点からの分析が求められることがあり、より精度や信頼性の高い分析が期待される。

今後の展開として、大学としては、自らの手で自律的な経営を確保すべく、大学経営に関する組織文化を根本的に改革し、IR を戦略的に活用する姿勢が求められる<sup>10</sup>。そのためにも、学内における IR 機能の形成や支援体制の強化が課題となる。

### 註

<sup>1</sup> アンケート調査の対象大学を IR の呼称を付けた組織を設置する大学に限定した理由は、IR 組織の設置が明確である点を重視したためである。そのため、実際に IR 機能を有する大学であっても IR の呼称がなければ当該調査の対象外とした。

<sup>2</sup> 公立大学において IR の呼称を付けた組織を設置する大学は希少であり、特定される恐れがあるため調査結果の表記を割愛した。

<sup>3</sup> 小林雅之（平成 28 年）「IR とは何か」小林雅之・



山田礼子編『大学の IR—意思決定支援のための情報収集と分析』慶応義塾大学出版会,p.5.

<sup>4</sup> 文部科学省の資料より算出,

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/houjin/houjin.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/houjin.htm),平成 28 年 7 月 25 日確認。

<sup>5</sup> 日本私立学校振興・共済事業団(平成 25 年)「私立大学等改革総合支援事業 設問毎・回答毎の該当件数」.文部科学省(平成 26 年)「私立大学等改革総合支援事業委員会(第 4 回) 配付資料」.文部科学省(平成 27 年)「平成 27 年度私立大学等改革総合支援事業について」.なお、平成 25 年度・平成 26 年度の選択肢は「1 専門の担当部署の設置、及び専任の教員もしくは職員の配置」、「2 部署は設置せず、専任の教員又は職員の併任による委員会方式の設置」、「3 該当なし」となっていたのに対し、平成 27 年度は「1 専門の担当部署の設置、及び専任の教員もしくは職員の配置」、「2 担当部署の設置、及び専任の教員もしくは職員の配置」、「3 担当部署を設置するものの専任は配置せず、もしくは、部署は設置せず、専任の教員又は職員の併任による委員会方式の設置」、「4 該当なし」に変更された。

<sup>6</sup> 武寛子(平成 27 年)「日本における IR (インスティテューショナル・リサーチ) による大学教育の質保証—運用状況と制度的課題に関する比較分析」『愛知教育大学教育創造開発機構紀要 (5)』愛知教育大学, pp.113-122. 福島真司(平成 27 年)「総合的学生情報データ分析システム」の構築—山形大学におけるエンロールメント・マネジメントとインスティテューショナル・リサーチ」『情報管理』58 (1), pp.2-11. 高瀬佳典・川口潔・山本修司・深尾嘉彦(平成 26 年)「調査統計に基づく教学分野の IR (Institutional Research) の推進について」『大学行政研究 (9)』立命館大学行政・研修センター, pp.17-33.

<sup>7</sup> 東京大学(平成 26 年)『大学における IR (インスティテューショナル・リサーチ) の現状と在り方に関する調査研究 報告書』平成 24-25 年度文部科学省大学改革推進委託事業.渡部芳栄(平成 26 年)「IR 組織に関する探索的分析—全学的な回答傾向の分析を通して—」『平成 25 年度 文部科学省先導的の大学改革推進委託事業 大学教育改革

の実態の把握及び分析に関する調査研究 事業成果報告書』広島大学高等教育研究開発センター, pp.161-175.

<sup>8</sup> 高田英一・高森智嗣・森雅生(平成 24 年)「国立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能・人・組織等に関する意識と現状: IR 担当理事に対するアンケート調査結果を基に」『大学評価研究 (11)』大学基準協会大学評価・研究部, pp.111-123.岡田聡志(平成 21 年)「私立大学における Institutional Research の実態と意識—大学類型との関連性」『大学教育学会誌 (31 (2) 通巻第 60 号)』大学教育学会, pp.116-122.

<sup>9</sup> 対象となる大学をウェブサイトで抽出し、事前に電話で確認を取ったうえで調査を依頼した。

<sup>10</sup> 高田英一(平成 28 年)「IR の大学経営への戦略的活用」岩崎保道編『大学の戦略的経営手法』大学教育出版,p.42.

岩崎保道(高知大学 IR・評価機構)

鈴木弘道(駒澤大学教務部)