

日本型大学 IR の現状－組織形態に注目して－

岩崎 保道
(高知大学評価改革機構)

キーワード IR:Institutional Research 、 大学:Universities 、 組織:Organization

はじめに

本稿は、日本における IR の組織形態の現状を紹介するものである。近年、IR 組織を設置したり、設置を検討する大学が増加している¹。我が国において IR に関わる取り組みは黎明期にあたるが、IR に関わる業務上の成果が蓄積されれば、この分野における研究の材料に成り得る期待が持てる。

閣議決定「第 2 教育振興基本計画」(2013)では、データに基づく検証の必要性が次のように述べられた。「教育課題が依然として指摘される要因の例」の一つとして、「「どのような成果を目指すのか」「どのような力の修得を目指すのか」といった明確な目標が設定され、その取組の成果について、データに基づく客観的な検証を行い、そこで明らかになった課題等をフィードバックし、新たな取組に反映させる検証改善サイクル (PDCA サイクル) が、教育行政、学校、学習者等の各レベルにおいて、必ずしも十分に機能していなかったこと」と指摘し、「改善が不可欠」としている。

このように、大学業界においてデータに基づく業務検証や意思決定の必要性が叫ばれつつある。

そのような状況のなか、筆者が関心を持ったのは IR の組織形態である。その理由は、筆者は勤務校 (高知大学) において IR に関わる業務に携わるが、業務を通じて IR には多様な期待が寄せられており、それに応じた組織形態及び学内ネットワークの形成が必要と感じたからである²。IR の組織形成に関して、沖 (2011) は「日本におけるインスティテューショナル・リサーチ (IR) 導入の議論においてしばしば問題となるのが、その業務を担当すべき職員を養成すること、およびその業務を担当すべき部局を設置することの困難さ

の指摘である」と指摘した³。それは、大学の目的や経営環境などによって、求められるデータが異なるため、組織形成の在り方や担当職員のスキルも画一的ではない。

近年の日本における IR の組織は「IR オフィス型 (独立した担当部局)」「既存の事務所が IR を兼務」「コンソーシアム型」に分類できる状況が形成されている。この現象は、それぞれの大学における人材配置・予算・IR に対する考え方などの事情によるものと思われる。すなわち、大学が IR をどのように捉え、今後、どう活用していくか、という展開の具体策として組織形成がされている。

冒頭で述べた目的を達成するため、次の展開により検討する。第一に、IR に関わる先行研究として、中井ほか (2013) による IR 実践の指針を示した (本稿の 1.)。第二に、江原 (2013) による IR 組織の四分類 (「IR オフィス型」「大学評価室型」「FD センター型」「コンソーシアム型」) について検討する (本稿の 2.)。第三に、IR 組織の事例について、関東学院大学 IR 推進室、國學院大学 ビックデータ推進プロジェクト、大学 IR コンソーシアムの事例を紹介する (本稿の 3.)。第四に、本稿のまとめとして、今後の IR 組織の在り方について考察した (本稿の 4.)。

1. IR に関わる先行研究

IR の先進国である米国では盛んな取り組みが行われている。例えば、入学と在籍の分析、学習成果の測定、学生調査、戦略計画の策定、学内コンサルティングなど、広い領域を対象とした情報収集や分析が行われている。

米国における IR の組織に関して、以下の指摘

がされている。山田（2011）は「アメリカの大多数の高等教育機関では、IR部門を Institutional Research Office として設置している（中略）IRは、各大学内の教育研究活動に関する調査研究活動を行う管理部門であり、かつ経営そのものに関わるさまざまな情報の入手とその分析を行い、組織管理の改革支援を行っている部門である。ほとんどのアメリカの4年制大学や短期大学に設置されている」と述べた⁴。また、森（2009）は「典型的なアメリカのIR部署には、おおむね博士の学位を持った高等教育マネジメントの専門家が専任のディレクターとして勤務し、そのほかに数人の専任や非常勤のスタッフがいる。規模は概して小さく、全スタッフ合わせて数人から十数人というの一般的なようである」と述べた⁵。

一方、日本におけるIRは、より実践的な活用のため、様々な観点より研究が進められている。例えば、高田ほか（2012）、秦（2011）、山田（2011）などの研究成果が挙げられる。本章では、IRに関する近年の研究成果として、中井ほか（2013）による、IR実践のための指針を紹介する⁶。

IR実践のための7つの指針（中井ほか,2013,p.17）	
指針1	大学の目標達成に資する活動を進める
指針2	データを意味ある情報に変換する
指針3	データに基づく判断の有効性と限界を理解する
指針4	客観性と中立性を重視する
指針5	調査と報告において倫理面に配慮する
指針6	学内外の多様な関係者と連携を進める
指針7	専門性を高める機会をつくる

IRが実務上、活用されるための留意点や必須事項が整理されている。その中で、次の点に注目した。まず、「指針1 大学の目標達成に資する活動を進める」について、中井ほかは「大学の現状についてよく理解することが重要です。大学がどのような課題を抱えているのか、その課題はどのような要因と関連しているのか、今後どのような意思決定をとりうるのかなどを正しく把握することが求められます」と述べた⁷。これは、IRが大学自らの課題を客観的且つ正確に把握し、それをどのように解決するかを判断する材料（データ）を提供する役割を担うことを示している。最も基本的で重要な指針である。次に、「指針2 データを意味あ

る情報に変換する」について、中井ほかは「データを意味ある情報に変換するには、そのデータがどのような意味を持っているのか、他のデータとどのような関係があるのかなど、問題意識を持って仮説を立てたり解釈したりすることが必要です」と述べた⁸。この指摘は、あるデータを加工することで、何らかの解釈や判断材料となる「意味ある情報」に変えることを示している。このほか、「指針4 客観性と中立性を重視する」及び「指針6 学内外の多様な関係者と連携を進める」についても、IRを形成するうえで重要な指針である。

以上の通り、日本におけるIR研究の傾向として、IRの基本的な役割の分析から、より実践的に活用するための検討に移行している印象を受ける。

2. IR組織の形態

江原（2013）は、IR組織の形態を四分類した（表1）⁹。

表1 組織によるIRの類型-1（江原,2013,p.4より抜粋）

	特徴	将来性と課題
IRオフィス型	まず担当部局をつくり、運用を始める	学長・法人を中心に中央集権的に動きやすい大学には向いているが、大規模な伝統校には向かない
大学評価室型	既存の評価担当部局にIR機能を置き、評価を通じて取得・管理するデータを活用	私立には常設室がほとんどないが、評価担当者を中心に実践することは可能。教学の連携を確立しないとデータセンターにとどまる
FDセンター型	既存のFD担当部局にIR機能を置き、FDを通じた教学とのネットワークを活用	設置形態を問わずFDセンターを常置している大学は多く、教学との連携によるIRが進めやすい。データ部門との連携を確立することが重要
コンソーシアム型	コンソーシアムを活用しIRのしくみを構築する	学内資源が豊かでなくてもIRを始められるが、最終的には自前のDBの構築と学内連携が必要

「IR オフィス型」は、担当部局を設置してIR業務を行うものである。学部自治が強い伝統校では、このような部局の新設は難しいが、トップダウン型で小回りの利く大学には向いている。実例として、私立大学におけるIR推進室、国立大学における経営情報分析室、評価改革機構などが該当するタイプと思われる。

「大学評価室型」は、既存の部局を利用したIR

である。業務を通じて学内の多くのデータに触れている室員を中心にしている点で現実性が高い。国立大学の企画評価室などに多いタイプである。

「FD センター型」は、既存の FD 部局を利用した IR である。FD 活動を通じて学内の教学部局と連携が取れており、教育改善に取り組む環境が整っている。ただし、データ管理者の配置が難しい場合、データ管理部門との密接な連携が不可欠となる。私立大学における高等教育推進センター、国立大学における教学企画 IR 室などが該当するタイプと思われる。

「コンソーシアム型」は、人的・物的な学内資源が潤沢でない場合、IR 構築の推進力になる。参加大学に学生調査を利用したベンチマーキング機能を提供しており、自学単独では困難な教学 IR や教育情報の分析が可能になる。ベンチマークの明示により、自大学の強みや弱みが客観的に把握できる特徴を持つ。事例として、大学 IR コンソーシアム（北海道大学、同志社大学、大阪府立大学、甲南大学などが運営会員）、HATO プロジェクト：教員養成開発連携機構（北海道教育大学、愛知教育大学、東京学芸大学、大阪教育大学）、大学 IR 機構（九州地区）などが該当すると思われる。

表 1 以外に、各部署より選抜された職員を構成員とする「プロジェクト型」が考えられる。この類型の特徴は、表 1 で示した室（拠点）を持たず、各部署より選出された職員が構成員となって組織する点にある。職員は所属部署に籍を置いたまま IR 業務を兼務するため、費用負担は少なく済む。ただし、専門的なデータ分析は期待できない。

表2 組織による IR の類型-2-（筆者作成）

	特徴	将来性と課題
プロジェクト型	担当部局など拠点を設けず、各部署より選出された職員が構成員となって IR 業務に取り組む	費用負担が少ない点で立ちあげやすいが、専門的なデータ分析は難しいと思われる

なお、船守（2011）は「IR において調査すべき内容が多岐にわたることを考えても、大学の各々の部署で検討がなされた方が情報量や問題認識の面で優れた検討が行われる可能性が高い」と述べた¹⁰。これは、IR 部局を新設する必要はなく、

既存の組織と機能を調整しながら組織を形成する方法で対応できる、ということを示したものだ。

以上の検討を踏まえ、次章では具体的な IR 組織の形成事例を紹介する。

3. IR 組織の形成事例

前章で説明した IR 組織の形態のうち、「IR オフィス型」「プロジェクト型」「コンソーシアム型」の実例を紹介する。

3.1. 関東学院大学 R 推進室の組織形成

関東学院大学は、2013年10月にIR推進室を設置した。同室の業務は、各部署のデータ形式の規定、学内のデータ及び学外データの収集・分析を行う。具体的には、休・退学の要因分析、就職要因分析、成績要因分析などであり、その分析結果の一部は、成績不振者面談及びキャリアセンターの施策立案などで活用される。退学要因分析の取り組み内容の一例としては、成績不振者と退学との関係を緻密に分析し、成績不振の程度やどの要因が退学リスクとなるかを明らかにするものがある。成績要因分析については、入試区分、学科の状況、図書館利用回数、PCログイン状況の関連性を分析し、この結果を成績不振者の面談に活用している。さらに、成績不振者のタイプに応じた支援方法を整理した。就職要因分析については、ゼミナール・研究室毎の就職率やスポーツ推薦入学者の状況、キャリアセンターの諸施策への参加状況の関連性を分析している。なお、この分析結果をキャリアセンターにおいて活用している。

同大学における IR プロジェクトは、学生生活部長でもある経済学部教授をリーダーにして 2011 年に開始された。その契機は、学長がデータ分析サービスを手掛ける A 社から大学の経営戦略の重要性を説かれたことだった¹¹。教授は、WG のメンバーを教務、学生生活、入試、広報、キャリア、国際、法人・経営戦略室の各部署より若手・中堅の職員約 10 名を指名した。年齢層は 30 歳代半ばから 40 歳代半ばで、業務能力の高い職員をピックアップした¹²。WG の構成員は、教員は教授一人のみで、その他は職員である。その理由に

ついて、教授は「データは事務組織が持っている。また、職員に政策提言をさせたいし、ポジションを高めてスーパー職員を作っていきたい」という趣旨を述べた¹³。自学をはじめ大学職員の研修で講師を務めることの多い教授は、IRプロジェクトも研修の一環と位置付けていた。

その後、WGとA社の共同研究が始まった。A社にデータ分析を依頼し、毎月、ミーティングが開催された。その際、どのようなテーマで分析するかを議論し、休退学、就職、成績に関するデータを取り扱うことに収束した。さらに、A社による部局ヒアリングで学内データの棚卸と潜在ニーズの洗い出しが行われた。また、データ蓄積フォーマットの整備やデータ項目の見直しも行われた。

3.2. 國學院大學 ビックデータ推進プロジェクトの組織形成

國學院大學は、2012年10月に「データサイエンス業務構築検討プロジェクト」を設置し、その後、2013年4月に「ビックデータ推進プロジェクト」に名称変更した。2014年度にIRの本格始動を目指し、2014年1月現在、具体的な活動や優先すべき課題を検討している。IRの対象となる領域は、教学、経営（例えば、人件費や施設コスト、卒業生動向、生涯学習関係）を含めた全部署での取り組みを想定している。

プロジェクト設置の背景として、「大学業界のIRへのキャッチアップ」「事務局横断型によるコミュニケーションツール」「業務改善」があった¹⁴。

組織形成にあたり、プロジェクトを提唱した課長は、米国の文献や国内の先行大学を調査し、自学の実情と照らし合わせた結果、「常設の担当組織を前提にしない。最初からDWをつくることはせず、企業の手も借りない。まずは職員だけのプロジェクトで検討する」という基本方針を決めた¹⁵。

設置当初は、全20部署の中堅から主任クラスの職員30名で構成され、30代前半の年代が中心であった。プロジェクトの進行方法は、教学や管理などの分野に分化せず、所属部署に留まらない幅広い視点から議論が展開できる内容に設定した

16。また、IRに対する在り方の検討を踏まえ、「何のために分析するか」「どのように活用するか」といった分析する効果を明確化する認識を共有した。当初は、単に自由に意見を出す場であったが、会議の運営方法を工夫することで建設的な意見や具体的な提案が積極的に出されるようになった。提案は、データを根拠としたものであり、既存の業務に制限されないプロジェクトが寄せられた。IRの検討と同時平行で「國學院ブランドの確立と強化」というビジョンの策定が行われ、このビジョンを支える形式として当該プロジェクトにおけるIRが存在することになる。今後の課題として、当該プロジェクトは職員中心なので、教員の理解・融合をどう展開させるかが重要なポイントになる。

3.3. 大学IRコンソーシアムの組織形成

大学IRコンソーシアムの事業内容は次の通り。

大学共通の学生調査を活用して学生の自己評価による間接アセスメントを実施し、3年間にわたり学生の単位取得状況や学習行動、学習成果、教育の効果等に関する基礎データを蓄積・分析する。さらに、大学データと大学内にある直接評価指標となる学生データとベースライン・データを個別の大学での学生の教育効果の測定及び連携大学間での相互評価を行うものである。2013年11月現在、国公立18大学が加盟している（図1）。

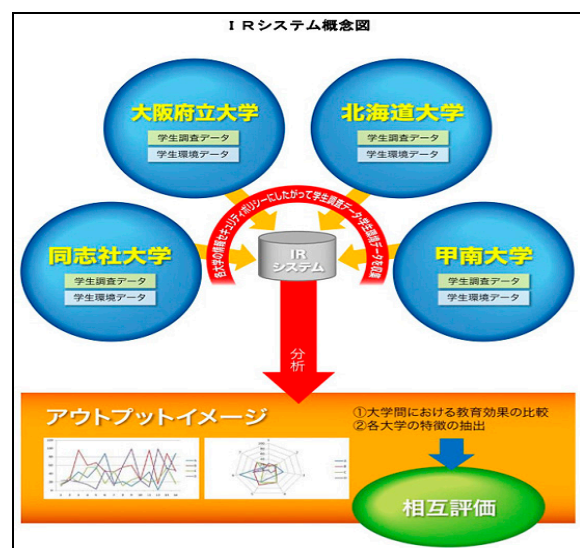


図1 大学IRコンソーシアムの概念（大学IRコンソーシアムウェブサイト）

設立の経緯は次の通り。文部科学省 平成21(2009)年度「大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラム」に採択された「相互評価に基づく学士課程教育質保証システムの創出-国公立4大学IRネットワーク」において、同志社大学が代表校となり、北海道大学、大阪府立大学、甲南大学と連携してIRの推進を通じた連携大学間の「相互評価」による教育の質保証の整備事業である。その後、2011年に前述の4大学が中心となって「大学IRコンソーシアム設置準備委員会」を設置し、2012年に8大学を会員として大学IRコンソーシアムが発足した。

3.4. 小括

前出の三事例について整理する。

第一に、IRの組織形成の経緯は、実に多様であり、各大学のニーズや環境によって大きく異なっていた。また、IR機能についても、教学、経営にわたり、そのアプローチ方法も様々であった。

第二に、関東学院大学及び國學院大學は私立大学であり、少なくともIRの導入について外圧の影響を受けにくい、自発的な取り組みを行った。つまり、両大学はIRの必要性を認めIR組織を設置したのである。

第三に、関東学院大学及び國學院大學におけるIR推進の原動力は、キーパーソンの存在であった。すなわち、前者は関東学院大学の経済学部教授であり、後者は國學院大學の職員であった。彼らは、データ分析の重要性や必要性を認識し、率先して所属校におけるIR推進の中心人物となった。

第四に、大学IRコンソーシアムは、教学IRに特化した分析が実施されていた。組織形成は、代表校がイニシアチブを取って加盟校のシステム化を実現した。組織形成に関わるメリットは、加盟校における必要な取り組みやノウハウが管理者から提供されることにあると思われる。

4. おわりに

本稿は、「日本におけるIRの組織形態の現状を紹介する」ことを目的として、IRに関わる先行研

究を紹介したうえで、IRの組織形成の事例を紹介した。IRの対象領域は、教学や経営など多様であり、大学により必要な情報は異なる。そのため、ニーズに対応したIRが実践されていた。

ところで、米国における大学の大多数がIRオフィスを設置している状況を紹介した。しかし、高等教育を取り巻く経営環境や歴史的形が異なるため、日本にその環境を単純に模倣することはできない。従って、日本の高等教育の実態や環境に適したIRを形成していかなければならない。

今後のIRの組織形成に関わる検討課題は、実践的なIR組織をどう図るか、という点と考える。その際、教職協働体制の在り方を検討する必要がある。また、IRerの養成や人材育成プランの確立を図らなければならない。さらに、各大学において、中井ほか(2013)が示したような指針やビジョンを定めてIRを推進する体制が求められる。

註

¹ 日本生産性本部(2012)の調査結果によると、約2割の大学がIRを設置している。

² 高知大学では、内部質保証システムとして2012年にIR組織として評価改革機構が設置された。

³ 沖清豪(2011)「アメリカの事例にみる類型化—担当者養成と政策立案機能から—」沖清豪・岡田聡志 編著『データによる大学教育の自己改善—インスティテューショナル・リサーチの過去・現在・展望—』学文社,p.65。

⁴ 山田礼子(2011)「ベンチマーク評価と連動する学生調査とIR—日本版学生調査(JCIRP)の役割と活用」日本私立大学協会附置私学高等教育研究所『高等教育におけるIR(Institutional Research)の役割』,p.2。

⁵ 森利枝(2009)「日本の大学のIR—それはいかにあり得るか」ベネッセ教育総合研究所 :http://berd.benesse.jp/berd/center/open/dai/between/2009/01/01toku_07.html.2014年1月12日確認。

⁶ 中井俊樹,鳥居朋子,藤井都百(2013)『大学のIR Q&A』,玉川大学出版部,p.17。

⁷ 中井ほか,同書,p.18。

⁸ 中井ほか,同書,p.18。

⁹ 江原昭博(2013)「日本型IRの現在地—「自学にとって」機能的なIRの設計を」進研アド『Between』No.252,p.4。

- 10 船守美穂 (2011) 「日本型 IR 機能の課題と進化策—意志決定に役立つ IR を考える—」地域科学研究会・高等教育情報センター『IR 機能の強化策—インフラと組織体制』の実際』 pp.1-9.
- 11 進研アド (2013) 『Between』 No.252.p.10.
- 12 小山巖也 (2013) 「教学データ活用のワーキンググループ設置と情報活用の実際」地域科学研究会・高等教育情報センター『EM・IR システムの構築と機能強化』2013年12月11日開催のセミナー資料.
- 13 小山巖也 (2013) 「教学データ活用のワーキンググループ設置と情報活用の実際」地域科学研究会・高等教育情報センター『EM・IR システムの構築と機能強化』2013年12月11日開催のセミナー講演より.
- 14 篠田隆行 (2013) 「情報資産への付加価値創造と業務改善に向けた取組み事例」地域科学研究会・高等教育情報センター『EM・IR システムの構築と機能強化』2013年12月11日開催のセミナー資料.
- 15 進研アド (2013) 『Between』 No.252.p.8.
- 16 篠田,前掲書.

参考文献

- 江原昭博 (2013) 「日本型 IR の現在地—「自学にとって」機能的な IR の設計を」進研アド『Between』 No.252,p.4. (2014年1月8日に進研アドより引用許可を得た)
- 沖清豪 (2011) 「アメリカの事例にみる類型化—担当者養成と政策立案機能から—」沖清豪・岡田聡志 編著『データによる大学教育の自己改善—インスティテューショナル・リサーチの過去・現在・展望—』学文社,p.65.
- 閣議決定 (2013) 「第2教育振興基本計画」.
- 小山巖也 (2013) 「教学データ活用のワーキンググループ設置と情報活用の実際」地域科学研究会・高等教育情報センター『EM・IR システムの構築と機能強化』2013年12月11日開催のセミナー資料. (2014年1月8日に地域科学研究会より引用許可を得た)
- 篠田隆行 (2013) 「情報資産への付加価値創造と業務改善に向けた取組み事例」地域科学研究会・高等教育情報センター『EM・IR システムの構築と機能強化』2013年12月11日開催のセミナー資料.
- 進研アド (2013) 『Between』 No.252.p.8,10.
- 大学 IR コンソーシアム : <http://www.irnw.jp/index.html>,2014年1月9日確認. (2014年1月10日に大学 IR コンソーシアム運営委員会より引用許可を得た)
- 高田英一・高森智嗣・森雅生・桑野典子 (2012) 「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」大学基準協会大学評価・研究部『大学評価研究』11.
- 中井俊樹・鳥居朋子・藤井都百 (2013) 『大学の IR Q&A』,玉川大学出版部,pp.17,18.
- 日本生産性本部大学人事戦略クラスター (2012) 「大学 教職員の人事処遇制度に関するアンケート結果概要」,pp.7-9.
- 秦敬治 (2011) 「日本の国立大学における IR の現状と課題に関する考察」大学基準協会大学評価・研究部『大学評価研究』(10) ,pp.29-31.
- 船守美穂 (2011) 「日本型 IR 機能の課題と進化策—意志決定に役立つ IR を考える—」地域科学研究会・高等教育情報センター『IR 機能の強化策—インフラと組織体行』の実際』,pp1-9.
- 森利枝 (2009) 「日本の大学の IR—それはいかにあり得るか」ベネッセ教育総合研究所 :http://berd.benesse.jp/berd/center/open/dai/between/2009/01/01toku_07.html.2014年1月12日確認.
- 山田礼子 (2011) 「ベンチマーク評価と連動する学生調査と IR—日本版学生調査 (JCIRP) の役割と活用」日本私立大学協会附置私学高等教育研究所『高等教育における IR (Institutional Research) の役割』,p.2.
- Anne Marie Delaney (1997) ,”The Role of Institutional Research in Higher Education”Vol. 38, No. 1:Enabling Resarchers to Meet New Challenges.