

国立大学及び私立大学における IR 組織の形成

Creating IR organizations within national and private universities

岩崎保道 (高知大学)
 蔭久孝政 (琉球大学)
 白石哲也 (清泉女子大学)
 橋本智也 (四天王寺大学)

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

はじめに

当該研究は、大学が IR 組織を設置するに至った背景や経緯、組織概要などを取りまとめるとともに、組織形成の特徴、課題点などを整理するものである。その検討方法として、国立大学2校、私立大学2校の IR 組織の形成について事例紹介を行う。IR 組織は、その戦略的な活用が期待されており、多くの大学において設置されている¹。IR 組織の立ち上げは大学執行部の判断によるが、他大学の設置状況や補助金による政策的誘導など外部要因の影響も少なからずあると思われる。そのような状況のなか、IR の組織形成に着眼した。その関心事は「IR 組織を立ち上げた必然性や目的は何か」、「どのような計画を策定しているのか」、「IR 組織の全学組織における位置付け」、「どの程度の人員を投下しているのか」などである。それらを取りまとめることにより、IR 組織に対する期待度の高さや特徴を整理することができる。

なお、岩崎ほか (2017) においては、大学を対象とした IR 組織に関するアンケート調査を実施し、設置者別の特徴など全体的な概要などを明らかにした²。本稿は、その調査結果を踏まえ、近年、IR 組織を立ち上げた大学の組織形成に着目する³。当該研究成果は、大学の組織形成を考察する場合の資料になることを望む。また、新たに IR 組織を立ち上げる際の参考になる期待が持てる。

1. 国立大学及び私立大学における IR を取り巻く環境

1.1 国立大学における IR の環境

国立大学の IR は、文部科学省の国立大学の法人化が端緒となった⁴。文部科学省の国立大学の法人化 (2004) と大学改革実行プラン (2014) は、学長のリーダーシップによるガバナンスの強化や経営改革を推進し、中期目標・中期計画の策定及び法人評価の義務化は、各大学に組織再編を促すものであった⁵。また、毎年度の運営費交付金の算定において、1%の効率化係数がかけられ、年々運営費交付金が減額されるといったように厳しい予算制約が設けられている。さらに認証評価が制度化され、法人評価において、中期目標・中期計画に沿って達成状況を管理する目標管理型のシステムであることから、データ蓄積などエビデンスを作成する必要性が高くなった⁶。小林ほか (2014) による全国大学のアンケート調査によれば、国立大学で IR の機能を持つ組織は 40.9%に上る⁷。このような外部環境の変化に伴い、大学運営に経営感覚や戦略性が強く求められるようになり、教育研究活動の生産性や効率性が求められている。特に、2017 年度運営費交付金については、第 2 期中期目標中期計画の大学評価を踏まえ、重点支援として、各大学から拠出された約 100 億円を財源として確保した上で、当該経費を評価に基づき再配分を行

った⁸。

国立大学におけるIR進展の原動力について、秦（2011）は、国立大学の法人化の影響が大きいと述べた⁹。大学を戦略的に経営するにあたり、大学の業務全般に渡る経営情報が必要となった。また、法人評価においては、事業計画に沿ってデータ蓄積などエビデンスで説明することが求められた。特に法人評価は、国立大学法人の格付けに直結している。その格付けに基づく運営費交付金の配分に、国立大学の関係者は大きな関心を払っている。

以上のように、IRは大学情報を可視化して教育や管理運営を改善させる働きがある。このなかで特徴的な点は、国立大学法人評価との関わりである。つまり、教育や管理運営の事業評価となる中期計画の達成状況の評価結果は、当該国立大学の事業評価として社会に公表されるとともに大学財政にも反映されることになる。大学の経営に運営費交付金に依存している国立大学にとって国立大学法人評価のもたらす結果は非常に大きい。

今後の国立大学におけるIRに求められるものとして、学長を中心としたマネジメントの支援や国立大学間のIR組織間の連携などが挙げられるが、大学教育の質保証や大学のミッションをいっそう強力に推し進めるため、IR組織の充実は緊急の課題といえよう。

1.2 私立大学におけるIRの環境

私立大学では、京都光華女子大学や日本福祉大学、関東学院大学などが先駆的事例として知られている。これらの大学では、学生の学修状況や就職に関する調査が行われた¹⁰。だが、近年の私立大学におけるIR室もしくはIR担当者の設置及び配置の急増は、これらの大学のように自律的形成とは異なり、文部科学省による私立大学等改革総合支援事業（タイプ1「建学の精神を生かした大学教育の質向上」）において「IRの専門部署もしくは担当部署か委員会を設置すること」が要件とされたことが、その

大きな要因となっていることは多くの関係者が指摘するところである¹¹。一方、これは政誘導的な側面が強く、看板を掲げたものの何をすれば良いかわからない、というケースが少なからず存在する。しかし、各大学の状況がどうであれ、第3巡目の認証評価でも重要基準となる「教育の質保証」に関して、IRによるエビデンス提供支援の必要性は強く意識されており¹²、IRの実質化は避けられない状況となっている。

IRの実質化に係る具体的な取組みに関して、改革総合支援事業（タイプ1）の項目には「学修時間・教育の成果等に関する分析・収集」という要件がある。これは、IRを活用して教育に関する調査・分析を行うことを求めるものである。また、この要件に関わらず、近年の大学教育学会や大学教育研究フォーラムなどのIRに関する研究発表においては、教育に関するデータを中心に研究発表を行うIR担当が増えてきた。そこでは、GPA分析や授業評価アンケート分析などの手法がよく使われている。なかでも、多くの大学で取り組まれているのは中途退学に関する分析であろう¹³。

この中途退学という問題は、学費による運営が中心となる私立大学にとっては経営に直結する重要課題である。また、教育的観点からも学生の中途退学は、その後のキャリアに負の影響を与える結果の多いことが指摘されている¹⁴。そのため、多くの大学では中途退学者を減らすための様々な対応が講じられている。その際に、中途退学の要因は個々の大学独自の文脈に依存することが多く、IRによる中退率の減少要因分析に基づく予防策を探ることは非常に有用である。例えば、田尻（2016）は横浜商科大学においてIRとFDを有機的に連携させ、IRの基礎データに基づいた中退予防戦略を構築して中途退学者の減少に成功した¹⁵。同大学の事例は、IRの取組みが有効に機能している一例といえよう。

このように私立大学のIRは、教育に関する

IRの取組みが多い。建学の精神に基づく教育をより良くしていくことが、私立大学にとって重要であるからだと考えられる。

2. IR組織の形成と組織概要(事例紹介)

前述の通り、国立大学、私立大学それぞれIRに関わる環境は異なっている。そのことを踏まえ、本章では国立大学及び私立大学のIR組織の形成について事例紹介を行う。

2.1 高知大学 IR・評価機構

高知大学は、1949年に設立された旧高知大学と1976年に開学した高知医科大学が2003年に統合され、新しい高知大学として誕生した。教育組織は6学部(人文社会科学部、教育学部、理工学部、医学部、農林海洋科学部、地域協働学部)、1研究科である。学部学生数は、2016年5月1日現在で4,947名である。

同大学は2012年に評価改革機構を設置した。同機構の目的には「内部質保証システムとして、教職員が一体となった自己点検・評価システムを構築する」が掲げられ、業務の一つに「学内諸情報の収集、整理及び分析に関すること」とされた。

高知大学における第3期中期計画(2016～2021年度)にみるIRに関する取組は表1の通りである。

表1 高知大学の第3期中期計画におけるIRに関する取組(抜粋)

評価の充実に関する目標を達成するための措置
教育研究の質を向上させるため、教員の教育活動及び研究成果に関する業績データに基づき教育研究活動を評価分析するとともに、第2期中期目標期間に見直した教員の自己点検・評価を検証・改善する。【53】

IR機能の強化のため、2016年4月1日に評価改革機構がIR・評価機構に改組された。同機構は、学長直属の独立組織として法人に設置されており、「内部質保証システムとして、教職員が一体となった自己点検・評価システムを構築するとともに、法人の教育、研究、人事、財務等に関するデータの収集・分析を行い、学内資源の再配分の取組みを支援することなど

を通じて、法人の理念と目的の実現に資することを目的とする」とされている(図1)。期待される効果として、従来の教員の教育・研究、国際連携・地域連携面の活動分析に加え、人件費や事業費等の分析も進めることで、分析データを法人経営に積極的に活用することができる。また、客観的なデータに基づいた戦略的な法人経営への貢献が期待され、より数値的なデータに基づいて実績を示すことが求められる。IR・評価機構の設立に至った経緯は、マネジメント機能の強化に向けた組織改革の必然性が高まったからである。客観的な評価指標を定めて、課題解決力を可視化させ、効率的な大学運営や改善・質保証に繋げる趣旨を持つ。

組織の特徴は、業務分野に応じた分業体制を構築した点にある。大学には、教育、研究、国際連携、地域連携、経営基盤等の役割があることから、①問題を自己認識し、課題解決を推進する情報分析を行う役割、②課題解決を図るため、関連する情報収集を行う役割について、それぞれ「情報収集チーム」、「情報分析チーム」を設けた。2017年度現在、IR・評価機構の構成員数は14名である。機構長(副理事)、副学長(総務担当)、副学長(教育担当、教育・広報担当、教育・附属学校園担当)から1名、副学長(研究担当)から1名、副学長

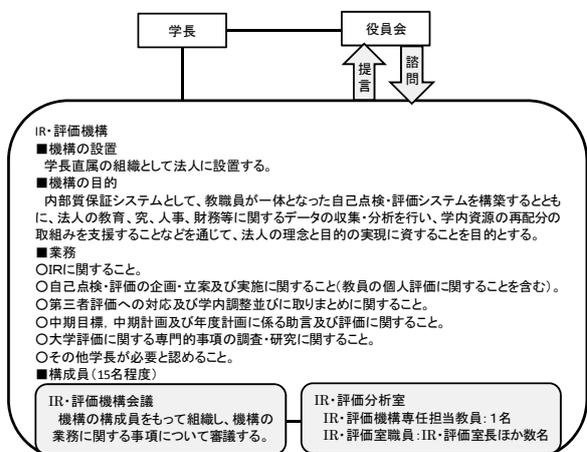


図1 高知大学 IR・評価機構の組織図(高知大学ウェブサイト、<http://www.kochi-u.ac.jp/hyouka/index.html>,2017年9月19日確認,岩崎作成)

(国際連携担当)、副学長(地域連携担当)、副病院長(総務担当)、機構専任担当教員(1名)、事務局各部長5名、法人企画課長で構成される。現時点の課題点は、分析結果を問題解決にどう結び付けるかであろう。

2.2 琉球大学大学評価 IR マネジメントセンター

琉球大学は1950年にアメリカ軍政府によって設置され、1970年に国立に移管され国立大学となった。学部学生数7,281人(2016年5月1日現在)である。法文学部、観光産業科学部、教育学部、理学部、医学部、工学部、農学部を設置する。

琉球大学は、国立大学改革加速期間中の2014年度に教育、研究、社会貢献、業務・財務等の各分野の活動についてのデータを収集・分析し、内部質保証のためのPDCAや大学運営にフィードバックするための調査研究を行う、学長直属の組織としてIR推進室を設置した。その役割は、教育・研究・社会貢献・財務等大学活動についてのデータの全てを包括的に扱い、自立的改善に資する「包括的IR」を目指す全学的マネジメントであり、役員会、企画経営戦略会議、各部署へ収集データとその分析結果を提供し、計画・施策立案を支援した。構成員数は20名であり、センター長(副学長(自己点検・評価担当))、副センター長(兼任)、各部署・学部等から教員5名、事務職員11名、IR担当事務職員2名で構成される。なお、センター長は、学長の指名する副学長となる。

琉球大学の第3期中期計画におけるIRに関する取組は表2の通りである。

2017年4月に琉球大学は、既存の大学評価センターとIR推進室を基盤として大学評価IRマネジメントセンターを設置した(図2)。同センターは、学長の諮問に答える形で発足した学長直轄の組織である。学長に対し、IRに

基づく経営情報を提供することを目的としている。この組織改革により、各部署とIR機能を担う組織の役割・責任分担との連携体制が構築された。

同センターの構成員数は23名であり、センター長(副学長(自己点検・評価担当))、副センター長(兼任)、各部署・学部等から教員17名、評価担当事務職員2名、IR担当事務職員2名で構成される。なお、センター長は、学長の指名する副学長となる。同センターの設置により、①意思決定(戦略・計画策定、資源配分、重要施策)、②改善課題の発見、新たな施策の検討、③進捗状況の管理、成果の確認・検証、学生、保護者、卒業生、企業や社会などステークホルダーへの説明責任の目的を、より確実な達成を目指す。また、各部署とIR機能を担う組織の役割・責任分担との連携体制を明確にしつつ、PDCAに基づく内部質保証システムを構築し、IR(現状把握・分析・予測)に基づく戦略的な学内資源の再配分や優先施策の実行を可能とする体制となった。

表2 琉球大学の第3期中期計画におけるIRに関する取組(抜粋)

教育研究組織の改革を含めた組織運営活動等の改善を支援するため、客観性を有するデータを活用した自己点検・評価を行う体制を構築する。【61】

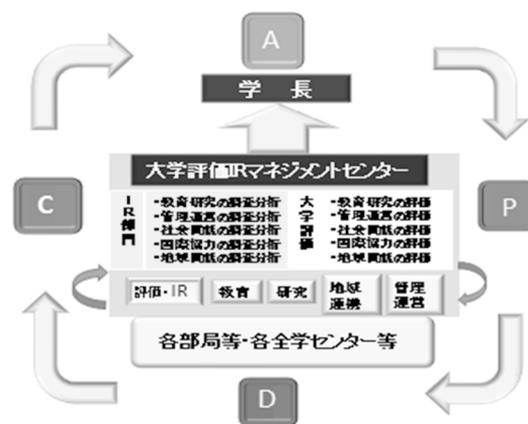


図2 琉球大学 大学評価 IR マネジメントセンターの体制(2017年4月～)(琉球大学ウェブサイト:<http://www.uec.u-ryukyu.ac.jp/staff.html>,2017年9月12日確認,蔭久作成)

課題点として、成果の確認や検証に必要なプロセスの指標を設定し、戦略的な経営に必要な予測をより精緻に行うことが求められる。具体的には、成果に至ったプロセスにおける努力も評価に加えるなど、様々な過程を通じて成果が向上する仕組みを構築する必要がある。

2.3 清泉女子大学教学 IR チーム

清泉女子大学は、1935年に聖心侍女修道会の修道女によって東京麻布に清泉寮が開設されたことを契機とし、1950年に学制改革に伴い創設されたことに始まる。設置学部・大学院は文学部及び人文科学研究科で構成されており、学生数は2,000名弱の小規模私立大学である。

清泉女子大学における IR 組織の設立は、2013年に設置された統合電算化運用支援チームに始まる(表3)。本組織は、2013年度に学内の各部署や学部学科の活動を支援する目的で設置され、まずは学内に散らばるデータを教務データベースに一元化する取組みが行われた。その後、2014年に IR 推進チームへと改組される。ここに、清泉女子大学において初めて IR という名称を持つ組織が設置されるが、その目的は IR というよりは能動的改善・提案を行う組織戦略的な趣旨が強かった。ただし、分析や調査は長期にわたることが多かったが、委員会方式による兼任制を用いていたこともあり、継続性を維持するのが困難な課題があった。そこで、2016年度に IR 推進チームを教学 IR チームと経営 IR チームに分離し、それぞれに担当者を設置した。2017年度現在、教学 IR を中心に教学系データに基づいた分析が行われている。ただし、経営 IR については、

既存の財務部門との職務や権限の切り分けが十分にできておらず、進展しているとは言い難い段階である。

次に、清泉女子大学の教学 IR に関わる組織概要は以下の通りである(表4)。

まず、教学 IR に関わる構成員は、筆者(白石)が教学 IR の担当者であり、他にデータベースの維持・管理及び一部分分析業務を担当する嘱託職員が1名配置されている。その主幹部署として、様々データを取り扱うことから IT 支援部署である情報環境センターに教学 IR が設置された。そこに紐づく委員会組織である教学 IR チームには専任教員3名及び専任職員5名が配置された。IR 担当者が行ったデータ分析結果はチーム内で共有され、各学科・部署・委員会に報告が行われる。配置された教職員は、学務や入試、キャリア、FDなど教学関係者が兼任しており、教学に関する課題や問題意識の共有が行いやすくなっている。

教学 IR の業務としては、情報収集や分析、各種アンケート調査、アセスメントの設計・実施・分析が主な業務となっている。このほか、年に数回の全学データ報告を兼ねた FD・SD 研修会やデータ分析に関する SD 研修を行っている。分析した結果は原則として、全教職員に研修会や学内グループウェアで公開している。全学的に公開していく背景には、以前、IR への疑念などがあったことから、透明性を第一に考えている。現在では、公開・周知を徹底したことで IR の有用性を教職員が意識しはじめており、IR という用語や業務に対する理解がかなり浸透してきたと思われる。ただし、実際にどのように活用していったらいいのかを、各

表3 清泉女子大学におけるIR組織の変遷(白石作成)

年度	設置組織	設置目的	備考
2013	統合電算化運用支援チームの設置・解体	学内各部署・学部学科の活動支援及び提案活動	IR組織の前身であり、成果は学内データを教務DBへ一元化を推進したことにある
2014	IR推進チームの設置(2015年解体)	① 学内の課題発見 ② 提案活動	IRという名称を冠しているが、むしろ戦略組織的位置付けに近かった
2016	教学IRチーム及び経営IRチームの設置	教学IR: 教学に関するデータ分析支援 経営IR: 経営戦略に関するデータ分析支援	実質的なIR活動の開始

表4 清泉女子大学における教学IRの概要(白石作成)

項目	内容	備考
教学IRに関わる構成員	担当者:1名(専任職員)、他に1名(嘱託職員)がデータベースの維持・管理等を行っている 教学IRチーム構成員(兼任):教員3名・職員5名(担当者含む)	役割は、主にIRに関する情報共有となっている
業務内容	情報収集・分析、各種アンケート調査の設計・実施・分析、SD/FD支援、アセスメントの設計・実施・分析等	近年は、買保証への対応が主となっている
分析報告	原則は、全教職員へ周知。ただし、分析内容によって報告先が異なることがある。	IR側からデータ分析結果を提供していることが多い
特徴	小規模大学の特性を活かした迅速なデータ提供を行っている	
課題点	① 規程上の問題から教学IRの独立組織化が難しいこと ② 組織というよりも個人的になってしまっている	

部署や職務に基づいて発想していくことができる教職員は必ずしも多くない。そのため、よりIRを有効に活用してもらうため、教職員とのコミュニケーションを増やし、その中からリクエストを抽出し、すぐに結果を報告している。このように密でスムーズなIR活動を可能にしたのは、大学が小規模であることが大きな要因である。このことにより、教職員間の関係性が見えやすく、必要なデータを速やかに収集できる環境を形成している。「小回りのきくIR」が清泉女子大学のIRの特徴のひとつといえよう。

一方、小規模大学特有の課題も生じている。その一つとして業務が「属人的に陥りやすい」ということである。本来、IRを含めたすべての組織活動は継続性が非常に重要である。しかし、人的リソースに限界のある小規模大学では組織的継続性を持った活動は困難であり、一人が様々な業務を担当している状況にある。現時点ではIRがようやく定着しつつある段階であり、問題は顕在化してきていないが、今後、業務がさらに複雑化していった場合には複数名で役割に応じた業務分担などが必要になると思われる。

2.4 四天王寺大学 IR・戦略統合センター

四天王寺大学は、学校法人四天王寺学園（1922年創設）が設置する大学・短期大学部・大学院であり、同学園は、聖徳太子の精神（大乘仏教の精神）に則った学校教育を行うことを理念とする学校法人である。また、同学園には大学、短期大学部、大学院の他に、小学校、中学校、高等学校が含まれる。四天王寺大学の教育組織は4学部（人文社会学部、教育学部、経営学部、短期大学部）と1研究科から構成されている。学部学生数は、大学・短期大学部・大学院を合わせて2016年5月1日現在で3,830名である。

四天王寺大学におけるIR組織はIR・戦略統合センターとIR・戦略統合課であり、センター

には教員が所属し、課には職員が所属する（以下、両者を併せて「センター」と記載）。センターは2014年12月に立ち上げられ、組織上、学長の下に設けられた。分析の指示は主に学長が行い、その指示に基づいてセンターは学長に報告を行う。分析内容が特に重要な場合は、常務理事、学長、副学長、事務局長に報告を行う（「四役報告」）。

センターの立ち上げにあたり、学内の組織改編があり、新たな職務（全学の将来構想の検討および調査、立案、実施、推進に関することなど）と、既存部署の職務の一部（文部科学省への申請および届出を含む、諸官庁との対応に関することなど）を合わせる形で、センターに2つの機能が設定された。その機能とは、①データ収集・分析・意思決定支援に関わる職務（IR）と、②いわゆる企画・戦略立案に関する職務（戦略統合）である。中立性を維持しつつ、意思決定を間接的に支援する機能と、意思決定に密接に関わる機能が共存している点が特徴となっている。また、2017年4月から事務系システム及び教務系システムを管轄する2つの情報担当部署がセンターに統合され、データ収集機能の強化が行われた。

2014年のセンター立ち上げ時の構成員は5名（センター長、副センター長、課長、課員2名）であった。2017年度現在、センターの構成員は上記の情報担当部署を含めて15名（センター長、副センター長、センター員2名、次長2名、課長、係長3名、主任1名、課員4名）である。なお、上述の通り、センターには2つの機能があるため、構成員全員がデータ収集・分析・意思決定支援の職務に直接関わっているわけではない。本稿執筆時点では学部新設の準備や新たなカリキュラムの検討などのため、センター全体では②戦略統合の機能に関する業務の割合が多くなっている。

四天王寺大学のIRに関する課題は、学内の重点的施策について施策の必要性を裏付ける

情報や、効果的・効率的な施策の実現を支援する情報を整理することが挙げられる。現在、センターでは学部・学科や部署などと連携しながら、それら情報の整備を進めている。

四天王寺学園は同学園の各校について、2016年から2025年度までの10年間にわたる中長期計画を策定している。その中長期計画に基づき、四天王寺大学では「中長期実行計画」(中長期計画を年度ごとにブレイクダウンしたもの)を策定している。同実行計画は教育、研究、社会貢献、学生支援、学生募集、管理運営の6項目から構成されている。IR・戦略統合センターを含めた学内の各組織(学部学科、事務局)はそれら6項目について、年度ごとに目標・計画を設定しており、「自己点検・自己評価委員会」において、年度途中に進捗状況の報告を行うとともに、年度末に最終的な結果報告を行う。2017年度の実行計画において、センターでは上述の2つの機能のうち、①データ収集・分析・意思決定支援に関連して、主なものとして以下の目標・計画を設定し、取り組みを行っている(表5、記載内容は本稿執筆時点)。

表5 四天王寺大学が2017年度に設定したIRに関連する目標・計画と取組例(橋本作成)

中長期実行計画に関する目標・計画	実際の取り組み例(実施中、実施予定を含む)
学内のあらゆる部署や学部・学科等からの情報を収集・分析・統合して改善案、改革案を作り上げる	学内データへのアクセス権限の強化。過去の中途退学者分析と2017年度在籍者に対する中途退学リスク分析。入試区分の妥当性を検証(実施中)。ファクトブックの作成(実施予定)。
ベンチマーキングなどを目的として、他大学・企業など外部機関と連携を進める	ベンチマーキングなどを目的としたIR関連システムについて、他大学の活用状況などを調査(実施中)。
三つのポリシーの点検・評価の改善、学修成果の可視化、学生アンケートの活用を推進させる	カリキュラム・ポリシーに定める「学修成果の評価方法」を組織的に把握し、可視化する(各科目の評価方法の調査、実施予定)。
学修ポートフォリオシステムを構築する	2017年度内に試験的な移動、2018年度に本格稼働予定。学内ポータルサイトの利便性などについて教職員から意見を募りつつ、教務部、キャリアセンター、学生支援センターなどとの調整の上で進めている。

2.5 小括

本章でとりあげた大学の学生数は2千人～7千人の規模である。表6は、それらIR組織の概要を整理したものである。また、IR組織の概要や特徴などを取りまとめた。

IR組織を立ち上げた必然性ならびに組織形成は、各大学の事情により異なっていた。IR組織の目的は、各大学の趣旨やビジョンに応じて、それぞれの方法により活用されることが目

的に掲げられている。具体的には、表6の「IRの活用・目的」の通りである。高知大学は「法人の理念と目的の実現に資すること」、琉球大学は「教育研究等の改善及び改革に資すること」、清泉女子大学は「教学の改善」、四天王寺大学は「政策決定ならびに意思決定を促進すること」である。その実現のため、表1(高知大学)や表2(琉球大学)、表5(四天王寺大学)などのような計画が策定されている。IR組織の組織上の位置付けは、高知大学、琉球大学、四天王寺大学は学長直轄または学長の下に設けられる組織であり、清泉女子大学は事務局長直轄の組織である。それぞれが、リーダーシップが発揮されやすい指揮系統に設定されていると思われる。構成員数は8名～20数名まで大学によって幅があった。特に、琉球大学が23名の構成員を擁していた。分析対象分野は、高知大学、琉球大学、四天王寺大学が教育研究以外の分野を含んでいる。清泉女子大学は、教育が主な対象となっている。

課題点は、「分析結果を問題解決にどのよう結び付けるか(高知大学)」、「成果の確認や検証に必要なプロセスの指標を設定し、戦略的な経営に必要な予測をより精緻に行うこと(琉球大学)」、「業務が「属人的に陥りやすい」(清泉女子大学)」、「学内の重点的施策について施策の必要性を裏付ける情報や、効果的・効率的な施策の実現を支援する情報を整理すること(四天王寺大学)」であった。4大学のIR組織が立ち上げられて数年程度ということもあり、成果の検証や制度設計に関するものなど、それぞれに多様な課題を抱えている。

表6 IR組織の概要

事例紹介	大学名/IR組織名	IRの活用・目的	組織の位置付け	構成員数	分析対象分野
2.1	高知大学/IR・評価機構	学内資源の再配分の取組みを支援することなどを進めて、法人の理念と目的の実現に資すること	学長直轄	14名	教育、研究、国際連携、地域連携、経営基盤
2.2	琉球大学/大学評価IRマネジメントセンター	IR機能を有効活用したPDCAサイクルによる企画等により、教育研究等の改善及び改革に資すること	学長直轄	23名	教育、研究、社会貢献、管理経営
2.3	清泉女子大学/情報環境センター	(教学IR)内部質保証におけるチェック機能を担い、教学の改善に向けた一歩支援	事務局長直轄	8名(教学IR)	教学IR、経営IR
2.4	四天王寺大学/IR・戦略統合センター	教育研究に関する学内外の情報を収集し、分析するとともに大学全体の将来構想を企画立案し、政策決定ならびに意思決定を促進すること	学長の下に設けられる教学系組織のひとつ	15名	教育、研究、社会貢献、学生支援、学生募集、管理運営

おわりに

以上の検討の結果、IR 組織を立ち上げた必然性ならびに組織形成のプロセスや課題点は大学により大きく異なっていた。これは、IR の取組が大学評価（例えば認証評価における評価基準）のような統一された定めがないことに起因しているものと想像される。従って、IR に関わる「必然性や目的」、「計画」、「全学組織における位置付け」、「人員の投下」は、国立私立に関係なく、各大学の取組により大きく異なっている。特に「人員の投下」について、第2章で紹介した4大学のうち最も多かったのは、琉球大学（23名）であった。一方、他大学に目を向けると、佐賀大学における組織体制（2014年度現在）はIR室が18名、それに専門部会を加えると学長以下総計70名とされ、IR に関して全学的な協働体制で取り組んでいる¹⁶。

今後の課題として、IR 組織の存在意義をどのように具現化していくことではないだろうか。大学を取り巻く厳しい経営環境を背景として、あらゆるデータを大学経営に活用することが重要であるということを実践し、さらに、分析結果などを以て証明することが求められる。そのためには、IR 組織における活動のPDCAをより明確化させることが、マネジメントの展開において肝要になる。

註

¹IR の背景については、高田英一（2016）「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.29.を参照されたい。

²岩崎保道ほか（2017）「IR 組織の動向」『関西大学高等教育研究』第8号、p.100.のアンケート分析結果では、国立大学は経営・管理、私立大学は教育に重点を置いている傾向が示されていた。

³第2章で紹介する大学は、①近年、IR 組織を立ち上げて組織形成のプロセスが明確、②法人内において IR 組織の組織的位置付けが明確、

③執筆者が自校の IR 組織について説明ができる、の要件を満たしていることから選定した。
⁴国立大学法人化については、文部科学省ウェブサイト

（http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1380949.htm）を参照されたい（2017年8月15日確認）。

⁵文部科学省「大学改革実行プラン」については（http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/24/06/1321798.htm）を参照されたい（2017年8月15日確認）。

⁶文部科学省高等教育局国立大学法人支援課長（2014）「国立大学法人の組織及び業務全般の見直しに関する視点」について」（事務連絡）,p.1.においては、「第3期中期目標・中期計画の策定に当たっては、各法人が一層の質的向上を目指し、高い到達目標を掲げるとともに、その目標を実現する手段や検証指標を併せて明記するなど、より戦略性が高く意欲的な目標・計画を積極的に設定することが求められる」とされた。

⁷小林雅之ほか（2014）平成24-25年度文部科学省先導的大学改革推進委託事業「大学におけるインステューショナル・リサーチ（IR）に関する研究」（2013年WEB調査）、東京大学 http://www.he.u-tokyo.ac.jp/wp-content/uploads/2014/04/1347631_02.pdf（平成29年8月2日確認）。

⁸文部科学省（2017）「平成29年度における国立大学法人運営費交付金の重点支援の評価結果について」『別紙3評価を反映した再配分の率』、

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/29/01/_icsFiles/afiedfile/2017/01/12/1381033_6.pdf（平成29年8月2日確認）。

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.

¹⁰進研アド（2013）『Between 特集：IRで教学をマネジメントする～実践・進化のステージへ～』,pp.2-19.

¹¹荒木俊博（2016）「私立大学等改革総合支援事業からみるIR」『文部科学省教育通信』No.385,pp.24-25.

¹²大学改革支援・学位授与機構（編）（2018）『教育の内部質保証に関するガイドライン』.

¹³例えば、次の研究成果がある。藤田長太郎（2011）「メンタルヘルスケアによる中途退学防止：不登校がちな学生へのアウトリーチ型支援を実施して」『大学マネジメント』,7(8),

pp.13-17. 原清治 (2012) 「「つながり」の関係づくりを中心に置いた中途退学者ゼロを目指す取り組み」『私学経営』, 450, pp.18-29.

Hashimoto, T. (2017). A data-driven approach to dropout prevention: Kyoto Koka Women's University case. *IIAI International Congress on Advanced Applied Informatics 2017*, pp.177-180.

¹⁴辰巳哲子 (2015) 「大学中退後のキャリアに影響する大学入学以前の経験」『Works Review』 Vol.10, pp6-15.

¹⁵田尻慎太郎 (2016) 「小規模大学における初年次中退防止施策の効果検証」『第5回大学情報・機関調査研究会』 pp.44-45.

¹⁶佛淵孝夫 (2015) 『大学版 IR の導入と活用の実際』 実業之日本社, p.1.

岩崎保道 (高知大学)
蔭久孝政 (琉球大学)
白石哲也 (清泉女子大学)
橋本智也 (四天王寺大学)