

大学の活動を可視化するための IR 機能

難波 輝吉

近年、我が国の大学でも、Institutional Research（以下、IR）が重視されるようになってきた。しかし、その現状をみると、自己点検・評価活動に直結するデータ・情報の管理・分析、報告書作成の機能は果たしているものの、米国や豪州の IR と比較すると、大学の意思決定支援や政策形成支援に対して十分に機能していると言いがたい。本稿は、IR の発展過程と筆者の実務的経験をふまえて、教育の質保証と経営上の意思決定を支援するための IR 機能及びその定着に向けた課題と解決方策を明らかにすることを目的とする。

大学の社会的責任を果たすべく、大学の活動の成果を可視化するためには、教育情報と経営情報を相互変換するコミュニケーション環境の構築とともに、意思決定を支援する教職員の情報収集・分析マインドの醸成が重要課題である。この課題を克服しつつ、我が国の高等教育の文脈に即した日本型 IR の在り方と IR を担う人材育成の方策を明らかにすることが今後の研究課題である。

1. はじめに

大学の使命は、研究による知識創造と教育による知識継承である。他方、大学は非営利組織として経営体の性質も有している。故に、様々なデータや情報を駆使して組織経営の効率化を図りながら、高い質の教育・研究活動を持続的に展開していくことが求められる。

データは、社会に対して大学の教育研究活動の情報を発信していく上でも有益である。大学の教育研究目標・計画・成果に関する情報、大学への入学や学習機会に関する情報、学生の知識・能力の修得水準に関する情報、卒業生の進路状況に関する情報などを広く公開することが求められるようになった現在、それに備えて、大学内部でデータを整備しておくことが必要である。しかし、現状では、目標管理や説明責任を果たすために必要な資料やデータが一元的に管理されていない大学が多い。また、自己点検・評価の結果を教育・研究・経営の改善に役立てる活動も、必ずしも十分

には行われてこなかった。大学の成果としての教育研究諸活動に関わる情報発信についても同様である。

このような現状を踏まえ、筆者の担当業務であった自己点検・評価活動の実質化に資する方途として IR の機能に着目した。本稿では、我が国における IR の発展を批判的に検討しつつ、教育の質保証と経営基盤の確立に関わる諸活動の意思決定を支援する方途及びその定着に向けた課題・解決方策を実務的視点から明らかにすることを目的とする。

2. IR の現状

(1) IR の定義

IR は「機関の企画立案、政策形成、意思決定を支援する情報を提供するために高等教育機関内に行われる研究」と定義されている（Saupe 1990, p1）。ただし、各大学の歴史・文化や特性

によって IR の活動範囲は異なる。Thorpe (1999) は、IR の活動範囲を整理して、①計画策定支援、②意思決定支援、③政策形成支援、④評価活動支援、⑤個別テーマの調査研究、⑥データ管理、⑦データ分析、⑧外部レポート、⑨内部レポートの 9 つの機能に分類している。これらの定義・機能を平易に表現すれば、IR は意思決定を直接行う機能は持たないが、意思決定に必要な情報を集約・分析し、具体的な課題と改善方策を明らかにした上で、経営執行部、大学執行部が迅速に意思決定を行い、組織全体が的確に行動するために必要な情報を届けるという役割を有しているといえる。

(2) 我が国における IR 機能の比較分析

我が国においては、2004 年度以降、認証評価制度の導入、国立大学法人化に伴う中期目標・中期計画による組織運営と法人評価制度の導入、私立学校法の一部改正など、組織運営の透明性を高め、我が国の将来を担う人材育成への投資に対する説明責任を果たすことが要請されるようになった。

このような背景から、2001 年には、諸外国で発展してきた IR に相当する組織として、名古屋大学評価情報分析室（現評価企画室）、九州大学評価情報開発室（現大学評価情報室）が設置され、学内に存在する様々なデータの集積・分析に取り組むようになった。

名古屋大学評価情報分析室の設置は、現在の各大学における IR の展開に結びついている先駆的取り組みである。当時、喫緊の課題であった国立大学の法人化や認証評価制度の導入への対応を視野に入れ、全学の計画評価に関する必要な調査・分析等を行う組織として設置された。そのモデルはミネソタ大学であり、名古屋大学の良さを表現する評価情報管理システム（Information Management System; IMS）の設計と開発をミッションステートメントとして掲げ、活動をスタートした。IMS の特徴は、大学のステークホルダー

に対して、必要な情報を迅速かつ正確に届けることを第一義とするものであり、「情報は巨大に蓄える（Accumulating）のではなく、常にさまざまな形で流通させる（Disseminating）ことに意味がある」という考え方にある（池田 2004, p.196）。この考え方を基盤として名古屋大学で開発されたマネジメント情報システム（中井・鳥居・酒井・池田 2003, 小湊 2005）は、他大学の IR 組織の有力なモデルとなった。

小湊・中井（2007）は、国立大学法人における IR 組織の環境分析、ミッション分析、活動分析を行い、我が国の IR 組織は、諸外国とは異なり、大学評価と経営情報システムの構築が主たる任務となっていることを指摘している。その後、認証評価制度の導入など、高等教育機関を取り巻く環境変化へ対応してきたことを踏まえ、筆者は、最新の動向として我が国の IR がどのように展開されているかを確認する必要があると考えた。そこで、全ての国立大学（87 校）の自己評価に関わる専門部署・組織の設置状況に関する情報を各大学のウェブサイトから収集し、うち、IR 組織のホームページが独自に開設されていて根拠規定の内容も確認できた 17 校について、Thorpe (1999) による IR 機能の 9 分類を活用し、各大学の IR 組織がどのような機能をもっているのか検討した。その結果は表 1 のとおりである。

表 1 国立大学 IR 組織の機能 (調査時点: 2008 年 5 月)

項目	内容	校数
①計画策定支援	中期目標・中期計画の策定支援を行っている場合	11
②意思決定支援	大学経営・大学運営に関わる意思決定の形成支援を行っている場合	3
③政策形成支援	高等教育政策等の分析、情報提供、政策関連の研究基盤を有する場合	0
④評価活動支援	認証評価、法人評価に関わる支援業務を行っている場合	17
⑤個別テーマの調査研究	教育改善等、特定のテーマについて調査研究を行っている場合	8
⑥データ管理	情報データベースを構築し、そのメンテナンスを行っている場合	17
⑦データ分析	情報データベースを構築し、情報分析・提供を行っている場合	17
⑧外部レポート	認証評価、法人評価に関わる報告書の作成等を行っている場合	17
⑨内部レポート	学内で点検・評価の普及活動やデータ分析報告を行っている場合	17

表1から、17の国立大学に設置されたIR組織の全てが、④評価活動支援、⑥データ管理、⑦データ分析、⑧外部レポート、⑨内部レポートに相当する業務を行っており、データの整備・分析と評価支援業務の環境整備は充実していることが確認された。他方、意思決定支援業務や政策形成支援業務には十分対応できていない。

改めての確認であるが、IR活動を推進する上で最も重要なソースは、意思決定の根拠となるデータである。IRにおけるデータ収集と分析に基づく行動の重要性を説いたMaassen(1986)は、①機関の業績に関するデータ収集、②機関の環境に関するデータ収集、③収集したデータの分析と解釈、④分析と解釈の結果を政策立案及び意思決定支援のために使える情報として転換する必要性を指摘している。このうち①と②については、IR組織や機能を有していない大学においても、自己点検・評価活動や外部への広報活動などを目的として既に収集されているが、③と④に関わる取り組みは、我が国では十分ではない。また、学内情報の分析だけではなく、外部環境分析や政策動向分析も、IR機能を実質化する上では極めて重要である。そのための指標づくりも欠かせない取り組みであり、各部局のニーズや外部環境の動きを踏まえたデータ収集の設計が必要である。

また、将来に向けたIRの実質化に向けた課題

として、属人的な慣習的暗黙知ではなく、共有化された形式的実践知に基づく持続性のある活動が保証されるか否かという点がある。Thorpe(1999)が示したの9つの機能の全てをIRとして実践するのか、特定の機能に集中するのか、そのための管理運営の仕組みはどのようにあるべきか、組織運営の環境整備はどのようにあるべきかなどの点を明確にすることも、IR活動の持続性と実質化において重要な課題である。

(3) 名城大学におけるIRの実践

今後、我が国でIRを広く普及させていくためには、Thorpe(1999)による9つの機能分類のうち、特にIRの重要な機能である意思決定支援をどのように果たすことができるかを実際に検討することが重要である。筆者が勤務する名城大学には、我が国の多くの大学と同様、IRを専門とする組織は存在しない。しかし、IR活動に必要なデータは、一元的管理がなされていないとはいえ、学内に蓄積されている。それらを活用することによってIR機能を果たすことはできるのではないか。このような考えから、学内に存在するデータを利用し、名城大学が直面する課題をターゲットに設定し、IR実践の一環としてのデータ分析を試みた^{注1}。

ターゲットとして設定したのは、①教育条件と財務状況の改善、②英語教育の基盤整備、③学習

支援に対する効果的な資源投入である。

①については、教育研究環境の質向上を目指し、財務状況を悪化させることなく教員1人当たり学生数（ST比）を改善する可能性についてシミュレーションを行った。②については、少人数教育体制で実施している名城大学の英語教育をさらに組織的に推進するため、追加的な資金を最小限に抑えて担当者の専任比率を高める方途を検討し、実行レベルまで到達させた。③については、入学前に実施している学習支援プログラムの事業費を原資とし、追加的な資金投入を行わずに学生の入学後の学習支援も実施できる体制構築の方途を検討した。

いずれも、文部科学省「学校基本調査」や日本私立学校振興・共済事業団「学校法人基礎調査」などの外部機関提出データを基本としたが、②については、英語科目の開講状況や想定される嘱託教員の勤務条件データなどを独自に収集した。③については、現状の入学前学習支援プログラムのコストデータを活用した。この経験から、IRを専門とする組織が存在しなくても、データをうまく蓄積し、分析を重ねれば、意思決定に対して有益な情報を提供できることを確認することができた。

また、IRの取り組みにおいては、いかに視野を広げ、外部環境の動きをサーチする力が大事であるかということも確認できた。課題から夢を語り、戦略プランをつくり上げ、それを報告し、内外へ働きかけること、そして、戦略プランの実現に向けて必要な情報を収集、分析、活用し、自校の教育改善と経営改善に貢献することが、IRの本質であると考えられる。

3. IRに必要な環境・人材確保と育成の方途

(1) IRに必要な環境

大学の組織を支える基盤は多種多様である。多

様化・複雑化する環境下において、大学の組織力強化は重要課題である。しかし、IR組織を設置すれば、あらゆる課題が解決するというものではなく、データ環境、人的資源の有効活用が重要である。IRの環境づくりについて、森（2008）は、IR部局（組織）は、アカデミックとアドミニストレーションのマージナルな場に存在していると述べ、IRに必要なのは部局（組織）ではなく、機能ではないかと指摘している。その根拠として森が挙げているのは、各大学には既に大学資料を収集・管理する部署、入学試験の企画・入試広報を行う部署、将来構想に関わる企画・立案を行う部署などがあり、日常業務の遂行過程で多種多様なデータを集積する機能を有しているという点である。ただし、これらのデータは、体系的に整備されていないことが多く、総合性と継続性が保証されていない。これらのことから、IR組織を設置することに腐心するのではなく、様々なデータ・情報を体系的に集積し、継承していくことに力を入れることを重視すべきであると森は述べている。この指摘は、大規模なデータ集積システムや高度な専門性を有するスタッフに多額の投資をしなくても、IR機能が実現し得ることを示すものであると考えられ、名城大学での筆者による実践から得られた知見とも一致する。これが大学に望まれる「敷居の高くないIRシステムづくり」の重要な要素であると考えられる。

(2) IRを担う人材に必要な力・育成方法

IRに必要な知識・技術について理論的に検討した Terenzini（1999）は、IRに必要な知（組織的知性）は次の3つの層からなるとしている。

①技術を活かし分析する知：機関の基本的構造、基本的用語・標準カテゴリ、集計手順・方式などを理解した上で、研究デザイン、資料検索、サンプリング、統計分析、質的分析などができる能力。コミュニケーション能力やコンピュータスキルを含む。

②課題に対処する知：機関の意志決定者・経営者が直面している課題あるいは機関の機能や意思決定方式を理解した上で、意思決定は本質的に政治的になされることを踏まえて、目標を達成する能力。

③文脈を掴む知：高等教育全般と自機関の文化、とりわけ、自機関の歴史、政治的構造意思決定プロセスの理解。自機関の環境（地方レベル、国レベル、国際的レベル）の理解。総じて、組織についての実務的知識や知恵。

これらは相互に関連しているものであるが、①と②は、設計された学習プログラム（コースワーク）と OJT（On the Job Training）の組み合わせで修得可能である。これに対して、③は2つの例外（優れた歴史書と直近の自己点検報告書を読むこと）を除いて、OJTによって修得する以外にない（Terenzini 1999, pp.26-28）。

そこで、コースワークによっても修得し得ると考えられる「技術を活かし分析する知」と「課題に対処する知」について考えてみると、前者は、データを収集し分析する能力であると言えるし、後者は分析結果を意思決定者に的確に報告する能力であるといえる。IRの出発点はデータ収集であるので、以下、データ収集力、データ分析力、レポート作成力について述べる。

1) データ収集力

IRの出発点は自校のデータ収集である。データ収集力は、これまでも確認してきたとおり、IRで活動する人材に必要な基本的能力の一つである。これは単にデータを集めるということではなく、データを教育・研究・経営の改善に資する価値創造の源泉とみなすことを意味する。例えば、計算書類（決算書）上に表れるデータは、教育・研究諸活動のコスト情報として有益である。教職員が有する能力や情熱に関する価値を表現することは難しいという限界を認識しつつ、財務データをはじめとするデータを収集する能力が必要であ

る。

データの種類としては、教育研究を支えるインプットデータとしての財務情報、学生の履修状況や課外活動の状況などを示すスループットデータ、教員の研究成果、学生の単位修得状況、卒業生数などのアウトプットデータ、検定試験や資格取得、卒業生の活動など実際の学習成果を示すアウトカムデータなどが挙げられる。

教育・研究・経営活動の分析に必要なデータを定義し、データの一元管理と共有化を行い、共有化したデータを容易に取り出して加工・分析できる環境を整え、有益な情報を流通させることが必要である。正確かつ質の高い情報収集が迅速な意思決定支援に繋げていくことが IR に求められるからである。

2) データ分析力

データは分析されてこそ意味をもつものであるから、データ分析力も IRにとって重要な能力である。データ分析力に関して重要なことは、分析スキルと分析マインドの養成である。分析スキルとしては、統計学が有用であるが、Hagedorn と Coogan の調査^{注2}からも、名城大学での筆者による試行的実践の経験からも、高度な技法よりも基本的な記述統計の活用が有益であるといえる。教育・研究・経営に関わる指標は、基本的な記述統計を活用することにより開発可能である。

分析マインドは、IRを担う者だけに必要なことではなく、全教職員が日常業務で作成しているデータが保管方法（他のデータとの結合を含む）によっては貴重なデータとなることを認識するところから始まる。日常業務として扱っている教育情報を経営情報に、経営情報は教育情報に変換するという考え方をもち、経営は教育研究を支え、教育研究の成果が経営に寄与していくことが、大学の使命や目的の達成に結び付いているという認識を共有することが必要である。分析マインドの重要性が認識されなければ、IR組織を設置して

も、様々な組織からデータ収集を行う IR 組織の円滑な機能は困難となる。

3) レポーティング力

レポーティング力は、データ分析から得られた知見を適切な形で表現し、意思決定支援に資する能力である。データの分析結果を意思決定者やステークホルダーに平易に理解できるよう要約し、教育研究あるいは経営の改善のための代替案（代替案を実施するために必要な資源と得られる効果を含む）を示して伝達しなければならない。このことは、大学における動きを可視化するということであり、大学が掲げるミッション・ビジョンに基づく計画の実現状況を示すものである。自校データだけの把握に留まることなく、外部環境の動向把握や他大学とのベンチマーク分析も含めると、Terenzini (1999) のいう「文脈を掴む知」も含まれることになる。

そして、筆者の経験を踏まえれば、①常に日常業務の中で感ずる疑問や課題に対する強い改善意識を持つこと、②大学の内部環境・外部環境の動向に関心を持って、次の第一歩を考えること、③経験を積み重ね、教員と職員が共通言語で対話できるよう学び続けることの3点が必要である。Terenzini が示す3つの知を統合した「組織を動かす力」も身につけるべき重要な力であると考えられる。

遠田 (2005) は、よき組織コミュニケーションとは、①よき組織メンバーが、②開かれた人間関係の下で、③豊富な語彙を駆使して行うコミュニケーションであるとしている。この観点からも、整理精選された質の高い情報やデータを活用し、意思決定支援を担う IR コーディネーター（仮称）の存在が重要な意味を持つと考えられる。

IR コーディネーターとは、大学を取り巻く外部環境・内部環境の動向や情報に精通し、その行動においては IR で蓄えた様々な有益なデータや情報を持って執行部等の関係部署及び意思決定

をなす立場にある者の所へ出向き、データや情報のエンドユーザーと意思決定者の架橋的役割を果たす者のことである。単にコンピューターの中に存在する情報を流通させるのではなく、データや情報の根幹に関わる内容を説明し、戦略をつくりあげることがコーディネーターに求められる役割と考えられる。つまり、IR は情報を届ける先の名宛人とそのニーズを先に考えてから、必要なデータを入手し、それを活かした情報に変換する「ヒューマンシステム」であるといえよう。最後は人間の活かした行動が極めて重要であると考えられる。

4. 我が国における IR 機能の発展と充実に向けて

最後に、これまでの過程で明らかになったことを総括し、IR 機能の発展と充実に向けて必要な取り組みを示す。そして、今後、我が国において IR を広く普及させる上での課題について考察する。

大学内に存在する様々なデータは、事務職員が作成・管理を行い、必要に応じて教員に提供していることが多い。このことは、教員が利活用すべきデータや情報が行き渡っていないことを示唆するものである。的確にデータや情報を流通させるためには、教育研究諸活動に関わる実践状況の共有を旨とした教職協働の推進が不可欠である。

また、教育・研究・経営の現状を把握するためのデータや情報は、意思決定における様々な場面を想定し、様々な要素を多面的に理解・判断する力が求められる。例えば、教育研究環境の充実にために教員数を増加させる場合には、ST 比、教員の担当授業時間数、定員超過率、教員人件費単価、学生生徒等納付金の依存度などの情報を活用し、経営上の視点から人件費の在り方を検討しなければならない。それらの要因を統合した指標が、教育の側面と経営の側面の分析情報を創出す

ることに繋がるということから、データや情報を意味あるものとするための企画・開発力は IR 活動において重要な意味を持つ。また、それらのデータや情報の妥当性についてもその有効性を見極める力が必要である。この力は、データの背景も含めた様々な学内外の動きをモニタリングすることが必要なので、前出のとおり、教職協働の体制により、それぞれに持つ有益な情報を共有することが求められる。

IR は直接的な意思決定を担うのではなく、意思決定者が認知しておくべき重要な情報を提供する役割を担うものである。IR はこれに応えるため、学内に存在する様々なデータの量と質を理解し、必要に応じて加工・分析を行うのであるが、意思決定者の意図に対して迅速に報告することが求められる。これを実質化するためには、意思決定者が、IR の活動に関心を持ち、活動内容に対して理解を示すことが必要である。意思決定は、よき計画を意図するだけでなく、よき行動として実行に移し、ヒト、モノ、カネという資源を投入して、戦略を実現するという行為である。その行為に迅速に対応するためには、意思決定者とのコミュニケーションの機会を大切に、データやレポートに対する信頼度を向上させていくことが重要である。

2004 年度にスタートした認証評価の第 1 サイクル (最初の 7 年間) を終えようとしている現在、2011 年度以降の第 2 サイクルでは、各大学の質を保証するシステムが機能していることが重視される方向にある。我が国においては、IR は黎明期であり、IR の意義と機能を明確にし、多様な設置形態をもつ我が国の高等教育の文化に即した IR の在り方とはどのようなものを検討する段階である。我が国の大学に IR を普及するためには、「敷居の高くない IR」であることが不可欠であると考えられる。

本稿では十分に取り組むことができなかった課

題も残されている。その第一は、我が国の大学における IR の現状把握である。少なくとも名古屋大学と九州大学については、法人化前から IR 組織が構築されていたのであるから、法人化前と法人化後の IR 組織の役割、責任、位置づけ等の変化を明らかにする必要がある。

第二に、諸外国では、トップダウン型のマネジメントも多用されているが、我が国の場合は、部局 (学部・研究科等) の決定権、合意形成が優先される傾向にある。したがって、我が国に IR を根付かせるためには、IR の文化的背景を踏まえた上で、いかに日本流にアレンジするかという視点からの検討も必要である。

第三に、これからの我が国における IR の発展過程において、その活動を担う者は専門職人材であるべきか否かという点について、より深く検討することも今後の課題である。

<注>

注 1 この試行的実践の詳細については、難波 (2009) 第 3 章を参照されたい。

注 2 この調査については、柳浦 (2008) を参照されたい。

参考文献

- 池田輝政 (2004) 「ミッション・ポッシブル? — Mission Driven Research の自己検証 —」『名古屋高等教育研究』第 4 号
- 遠田雄志 (2005) 『組織を変える〈常識〉』中央公論新社
- 小湊卓夫 (2005) 「大学の組織運営改善における成果指標の有効性 — 名古屋大学の事例に基づく考察 —」『名古屋高等教育研究』第 5 号
- 小湊卓夫・中井俊樹 (2007) 「国立大学法人におけるインスティテューショナル・リ

- サーチ組織の特質と課題」『大学評価・学位研究』第5号
- 中井俊樹・鳥居朋子・酒井正彦・池田輝政(2003)「名古屋大学における経営情報システムの構築」『名古屋高等教育研究』第3号
- 難波輝吉(2009)「大学の活動を可視化するIR機能の研究」名城大学大学院大学・学校づくり研究科提出修士論文
- 森利枝(2008)「需要からのIR -日本への示唆-」私学高等教育研究所第37回公開研究会
- 柳浦武(2008)「アメリカの大学におけるInstitutional Researchの過去・現在・未来」評価と大学運営に関する研究会
- Maassen,P.(1986)“Institutional research and organizational adaptation,” 8th European AIR Forum.
- Saupe, J.L. (1990) “The function of institutional research,” 2nd edition, Association for Institutional Research(ED319327).
- Terenzini, P.T. (1999) “On the nature of institutional research and the knowledge and skills it requires” *New Directions for Institutional Research*, no.104.
- Thorpe, S.W. (1999) “The mission of institutional research,” 26th Conference of the North East Association for Institutional Research.
- (名城大学大学教育開発センター)

A Study on Institutional Research - To Visualize Activities of the University -

Kiyoshi Nanba

Abstract

In recent years, much importance has been given to Institutional Research (IR) at universities in Japan.

However, IR at Japanese universities in decision making and policy formation supporting doesn't seem to be fully functioning when compared with that of the United States and Australia, although the Japanese IR appears to be adequate to the extent of managing, analyzing and reporting the data that are directly linked to self-study activities.

This paper aims to 1) cast light on the functions of IR for assuring quality of education and for supporting administrative decision making; and 2) suggest strategies to institutionalize these functions of IR.

In order to fulfill the social responsibility of universities and to make visible the activities of universities and their achievements, it is essential to establish organizational circumstances where the faculty staff and the administration staff actively share and exchange information about education and management.

Moreover, it is equally important to form an environment where those who support the decision making process collect the information with an analytical mind set.

This paper also argues for the necessity of developing a Japanese style IR that is suitable in the higher education context, as well as seeking ways to develop human resources to manage and operate the IR.