

日本型IR構築に向けて

小林雅之 東京大学 大学総合教育研究センター

劉文君 東洋大学 IR室

1 日本でのIRへの関心の高まり

大学におけるインスティテューショナル・リサーチ(IR)が急速に関心を集めている。各種のシンポジウムだけでなく、IRコンソーシアムや評価IRフォーラムなど、ほぼ毎年定期的に開催されるものも出始めている。これらの会議の盛況ぶりはIRへの

関心の高さを示している。

こうしたIRへの関心の高まりの背景には、質保証や質の向上のための大学評価の実施、社会的責任(アカウントビリティ)を果たすための大学の情報公開の制度化、大学ポートレートの創設、私学助成の要件のひ

とつとしてIRが加えられたこと、などがあげられる。さらにいえば、18歳人口の減少と公財政のひっ迫という厳しい環境のもとでの大学経営にとって、IRが不可欠な武器として注目されていることがあげられよう。

2 IRとは何か

IRは、もともとアメリカの大学で1960年代から発展したものだ。試みにアメリカの事例研究や論文を読んでも、「IRとは何か」は大変分かりにくく、IRについてイメージをつかむのは難しい。実は、このことは、アメリカでも同様である。IR研究者や実践者の間でもIRについて共通の定義や理解があるわけではない。その理由は、3つあげられる。第一に、もともとIRは実践的な活動としてスタートしたために、研究よりも実践が重視され、学問的な定義や研究などより現実の活動が優先された。このためIRについて、学問的用語や法律用語として定義されているわけではない。プラグマティック(実用的)

なアメリカの考え方がよく表されている。さらに、第二に、より重要な理由として、IRが現在でもなお発展を続けていることによる(詳しくは参考文献を参照されたい)。IRの活動内容が常に広がっているために定義ができない。このこともアメリカの高等教育の常に発展を続けるダイナミズムという特徴を示している。さらに、第三に、IRの活動内容は、大学によっても異なる。大学の規模、設置者、ガバナンス(分権か集権か)、タイプ(4年制か2年制か)、環境(立地など)、ミッションや達成目標によって異なる。例えば、達成目標は、大学の強みと弱みに関連して立てられる。この強みと弱みも大学ごとに千

差万別であるため、IR活動も異なることになる。こうしたIRの多様性はIRが文脈(コンテキスト)に依存しているためである。このこともアメリカ高等教育の最大の特徴である多様性を示す1つの例と言えよう。このように、アメリカのIRは、プラグマティズム、ダイナミズム、多様性というアメリカ高等教育の特徴をそのまま反映している。こうしたIRの特質のため、アメリカでも、教育政策関係者や大学関係者間でIRについて、共通の定義や理解が存在せず、絶えず「IRとは何か」が問われてきたと言える。

しかし、そうはいつでも最低限の共通の定義や理解がないとIR活動に

ついて論ずるのは難しい。アメリカでも日本でも、また様々に異なるタイプであれ、大学という組織としての共通な活動と特徴はある。そこでここでは、IRはもともと多義的な概念であることを念頭に置いて、最も狭義には、単なる調査データの収集分析、報告といった活動を指すが、より広義には、全学レベルの財務計画や戦略計画(Strategic Planning)の策定まで、極めて幅広い活動を指すものと、狭義と広義の定義をあげておく。

狭義のIRとは、学内外の様々なデータを収集分析し、意味のある有益な情報として、学内外の関係者に報告することを指す。学外の関係者とは、例えば、認証評価機関やマスメディアなどである。もちろん、評価室とか広報室など学内の他の部署を通じて報告される場合もあり、その場合にはIRはその基礎データを提供する。学内の関係者に対しては、特に執行部に有益なデータや分析を提

供し、意思決定を支援することが重要な役割である。これに対して、広義のIRでは、単にデータを提供したり、分析するだけでなく、財務計画や戦略計画を策定する当事者のひとりとして、重責を果たすことになる。このように最近ではIRの役割は極めて大きく広範なものとなっている。ただし、これらの定義がそのままIRの実態を示しているのではないことには注意が必要である。

とはいえ、狭義と広義の定義の幅は広く、このままでは議論が混乱する恐れがある。そこでここでは、先にみたIRの狭義と広義の定義を踏まえて、よく用いられるSaupe 1990の定義「高等教育機関の計画、政策形成、意思決定を支援する情報を提供するために機関内で行われる調査研究」を参考にして、後に紹介する全国大学IR調査での定義の「大学のミッションとその実現のための手段とりわけ情報収集と分析」とさしあたり

定義しておく。

アメリカのIRも決して順風満帆だったわけではなく、多くの試行錯誤の積み重ねで、現在のように大学に定着していった。それを見ていくことは、現在の日本の大学において直面している問題の解決について、示唆が得られる。決してアメリカのIRが理想的なものではなく、日本の大学にそのまま直輸入しても、日本の大学では根付かない。IRには様々なツールが用いられるが、次節ではIRと関連する重要な大学の活動の例として、戦略計画とツールとしてベンチマーキングを取り上げる。戦略計画とベンチマーキングの詳細については参考文献、またIRと関連する具体的な大学の活動については全国大学IR調査の質問項目を参照されたい。その後、日本の大学のIRの現状をこの調査によって明らかにし、アメリカと比較して、日本でのIRの可能性について検討したい。

3 IRと戦略計画・ベンチマーキング

戦略計画

現下の厳しい大学経営環境のもとで、中長期的な視点から戦略計画を策定することは、大学にとって死活問題となっていると言えよう。戦略計画(Strategic Planning)についても、様々な定義があるが、最も簡明な定義のひとつは、「大学の役割とミッションを再確認し、これに手を加えるもの。長期、複数年にまたがる全体的、総合的なもの」(ラポフスキー)である(片山他2009:6-7頁)。

日本では中期計画が戦略計画に近いものと考えられるが、日本の大学の中期計画の多くは、包括的、総花的、羅列的で、大学の戦略を策定し、実行するものになっているとは言いがたい。アメリカの大学の戦略計画は、ミッションとビジョンと現状分析に基づき、少数の目標(強みの一層の強化と弱みの克服)を策定し、大学の向かう方向性を明らかにするとともに、この達成のための予算やスタッフなどを具体的なロードマップにしたものである。

戦略計画の主要な目的は、リソースの獲得によって、大学の将来を環境の予想される変化と結びつけながら、目標を達成しミッションの成功をもたらすことにある。このため、環境スキャンやSWOT分析(学内外の強みと弱みの分析)やアンケート調査やシミュレーションやベンチマーキングなどの様々なツールが用いられる。この意味で、戦略計画はIRと有機的に連携しIRを活用するものである。

ベンチマーキング

大学ベンチマーキングは、少数の比較対象となる大学を取り上げ、指標を作成して比較を行う。これによって、個々の大学の特性を明らかにし、大学の戦略の基礎的な知見を提供することを目的とする。IRの中でも重要な手法であり、戦略計画の策定にも重要なデータを提供するものである。ベンチマーキングは必ずしも定量的な指標で行う必要はなく、定性的な指標も用いられる。しかし、分かりやすいのは定量的な指標であるため、定量的な指標が多用される。

アメリカでは、大学のコンソーシアムや中間組織や団体を通じて、相互にデータを交換するシステムによりベンチマーキングするデータを正確にするなどの工夫がみられる。我が国でもこうした点は大いに参考になる。

中退の要因分析

このようにIRを定義しても、抽象的で実際に大学におけるIRがどのようなものか、まだ分かりにくいであろう。しかも、先にふれたように、IR活動は多岐にわたる。そこで、まず一例として、分かりやすいテーマとIRの活動を具体的に示したい。

ここで取り上げる例は中退率の要

因分析である。大学にとって中退は大きな関心事であることはいまでもない。中退することは、それまで学習や学生生活に対してかけてきた時間と費用が有効に生かせないことになり、学生にとっても大学にとっても大きな損失である。

とはいえ、中退した後、学生がどのような進路をとるのかによっても、それまでの経験がどの程度生かせるかは異なる。他の大学や学校に転学あるいは入学するのであれば、その経験の少なくとも一部は役立てることができ、全く無駄にはならないかもしれない。

それゆえ、中退について検討する際には、まずその学生がどのような理由で中退するのか、また、その後の進路はどのようなものかを把握する必要がある。しかし、プライバシーの問題もあり、教授会等に提出される資料には「一身上の都合」などと書かれている場合がある。これでは、中退の理由は具体的に捉えることはできない。

プライバシーに配慮することは大変重要であるが、そのうえで、なぜ学生が中退したのかを分析することは、大学にとって非常に重要なことである。IRにとって、これはひとつの活動の例である。

その学生から直接に理由をたずね

ていけば、その理由について検討することができる。また、学生の在学中の様々なデータを検討することも重要である。例えば、取得単位数や履修状況や学業成績や出欠状況など、中退者とそうでない学生を比較することは第一歩と言えよう。これ以外にも、例えば、入試方法と中退の関連などを分析すれば、中退に関してその要因を推定することができる。また、学生調査などを実施していれば、第1志望と中退の関連なども検証できる。こうした検討の結果、アドミッション・ポリシーと実際の入学者の特性のミスマッチがあるのではないかなどと重要な知見を引き出すことができよう。

さらに、こうした情報収集や分析は、学内外とりわけ学内のデータを収集するために関係部署との協力が不可欠である。また、得られた知見を大学の質の向上にむすびつけるためには、PDCAサイクルを回すことが何より肝要である。このためにも学内での協力関係は重要であることは言うまでもない。その際、収集したデータに基づくエビデンスを提示することで、より大学に対する現状認識を共有することができることが重要である。こうしてIR活動は大学の質の向上に寄与するという重要な役割を果たすことができる。

らをできるだけ広く捉えようとした。

全国調査は大学宛とし、関連する部署や担当者に任意に回答を記入するように依頼した。原則的には無記名式である。調査対象校は全国全ての国公立大学計783校(国立86校、公立83校、私立614校)で、有効サンプル計557校、そのうち、国立66校、公立61校、私立425校、不明他5校で、回答率は71.1%(国立76.7%、公立73.5%、私立69.2%)である。調査にご協力頂いた大学の関係者にこの場を借りて感謝申し上げる。

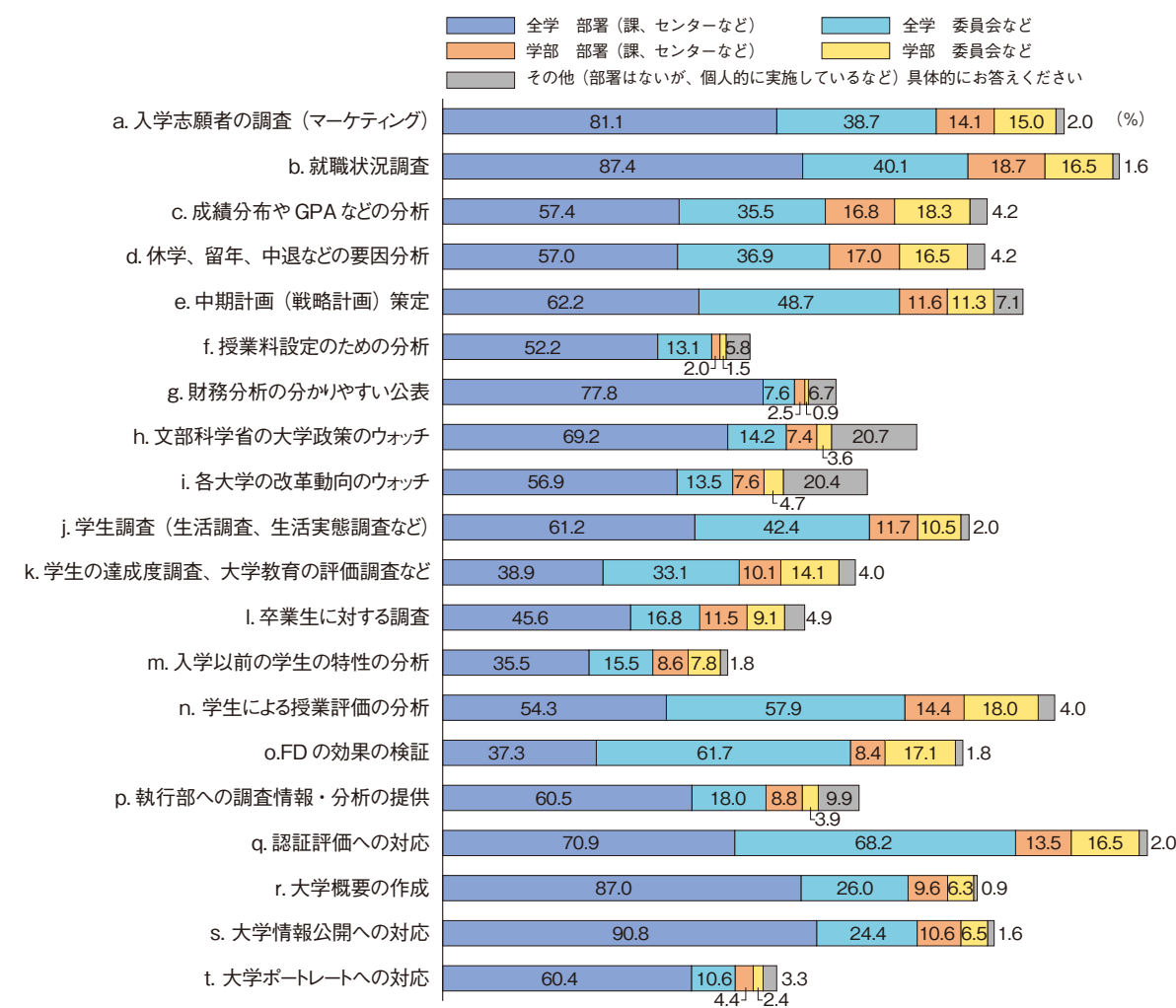
全学レベルのIR活動

初めに、IR活動と必ずしも認識されていないかもしれないが、実質的にIR活動と考えられる活動を、全学的な組織が実施しているかをみる(複数回答)。図1のように、IR業務に関して、多数の項目では全学レベル・学部レベルでの部署あるいは委員会それぞれ対応している。一部の項目、例えば「入学以前の学生の特性の分析」(51.0%)、「卒業生に対する調査」(62.4%)、「授業料設定のための分

析」(65.3%)、「学生の達成度調査、大学教育の評価調査など」(72.0%)、「大学ポートレートへの対応」(71.0%)、「執行部への調査情報・分析の提供」(78.5%)、「各大学の改革動向のウォッチ」(70.4%)では、全学レベル部署、全学委員会の対応の割合は比較的低いことが分かる。

しかし、全体的に見ると、その他の項目では、全学レベルで実施している活動は80%以上で、既に多くの大学でIR活動に当たるものを全学レベルの組織で実施していると言えよう。

図1 全学レベルの組織によるIR活動の実施率(複数回答)



4 日本の大学におけるIRの現状

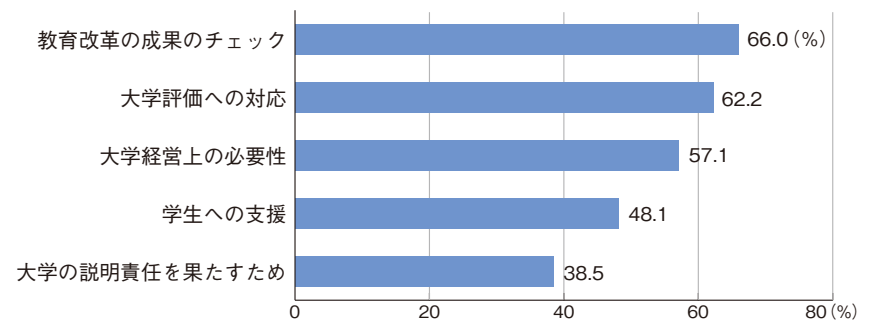
はじめに

ここでは、平成24-25年度文部科学省先導的の大学改革推進委託事業「大

学におけるIRの現状と在り方に関する調査研究」の一環として実施した全国大学IR調査(以下、全国調査と表記)の結果から日本の大学にお

けるIRの現状を検討する(詳細は委託事業報告書を参照されたい)。この調査では、IRと意識されずに実施されている活動もあると考え、これ

図2 IR組織設置の目的



IR組織の設置状況と設置目的

全学レベルのIR組織の設置状況について、「IR名称の組織がある」(9.7%)と「IR名称はないが、担当組織がある」(15.1%)は合わせて約四分の一となっている。他方、「全学レベルの組織がない」割合は67.9%を占めている。IR組織を設置していない大学のうち、設置に関して、「検討中」が36.1%、「検討していない」、「その他」それぞれが3割強である。

IR組織の設置目的に関しては、図2のように、「教育改革の成果のチェック」(66.0%)と「大学評価への対応」(62.2%)が6割を超えており(複数回答)、「大学経営上の必要性」は57.1%に達している。これに対して「学生への支援」(48.1%)と「大学の説明責任を果たすため」(38.5%)は半数以下となっている。教育の質的な保証・評価、教育改革などのほか、大学経営上の必要性を設置目的として大きく重視している大学が多いことは明らかである。

IR組織の担当業務

IR組織の担当業務は、図3のように、「執行部への情報・分析の提供」(65.6%)が最も高い割合を占めてお

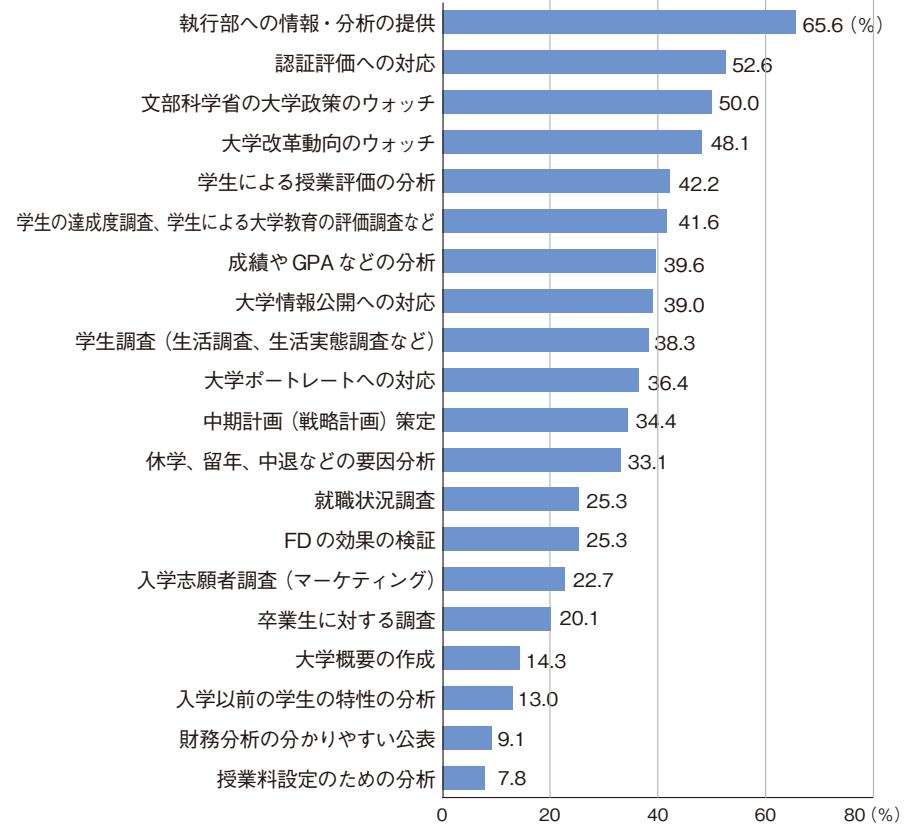
り、「認証評価への対応」(52.6%)と「文部科学省の大学政策のウォッチ」(50.0%)が5割台、「大学改革動向のウォッチ」(48.1%)が5割弱となっている。これに対して、「大学概要の作成」(14.3%)、「入学以前の学生の特性の分析」(13.0%)は15%以下に留まっており、特に「財務分析の分かりやすい公表」(9.1%)と「授業料設定のため

の分析」(7.8%)は10%未満である。財務に関する業務は比較的少なく、「大学経営上の必要」との設置目的との相違がみられる。

IR組織の活動に対する評価

IR組織の活動内容は学内の周知について、「よく知られている」(20.9%)と「どちらかといえば知られている」(39.9%)と合わせて6割強である。「まったく知られていない」の割合はわずか3.7%である。また、図4に示すように、全学的な意思決定プロセスへのIR組織の関与に関しては、「よく関与している」(21.6%)と「まあ関与している」(42.6%)の割合は6割を超えている。さらに、全学的な意思決定プロセスにIR組織は「よく貢献

図3 IR組織の担当業務 (複数回答)

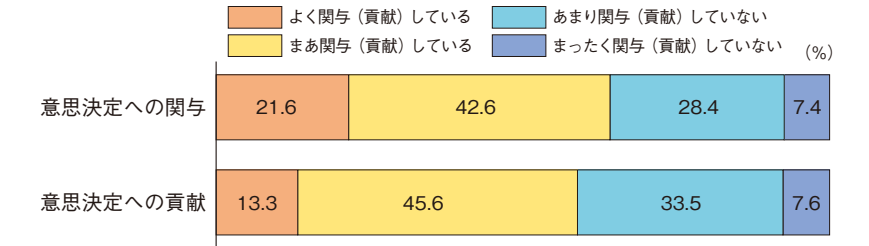


している」(13.3%)、「まあ貢献している」(45.6%)と、肯定的な評価は6割弱に達している。

データのアクセスと分析

IR活動に欠かせない各種の教育活動・財務などのデータに関しては、全学のデータを統合的に収集・蓄積している大学の割合は比較的高く、財務(93.1%)、学務(成績、学籍など)(85.6%)、教員(73.1%)となっている。

図4 全学意思決定プロセスへの関与と貢献



しかし、図5のように、データへのアクセス・リトリブ権限は主に担当部署局が持ち、執行部やIR担当者の権限はまだ不十分で、またIR担当者は

執行部や担当部署よりデータのアクセスやリトリブに制約があり、IR活動にとっては大きな制約条件となっていると見られる。

図5 データのアクセスの権限とリトリブ (複数回答)

アクセス/リトリブ	データ	権限/リトリブ (%)			
		執行部	IR担当者	担当部署	学内構成員全員
データへのアクセスの権限	財務データ	66.2	30.0	91.3	25.3
	教員データ	72.7	54.5	93.9	38.9
	授業評価データ	54.5	70.9	92.4	47.4
	学務(学籍・成績など)データ	51.0	70.9	99.3	28.4
データのリトリブ	財務データ	80.5	62.4	82.2	51.8
	教員データ	83.9	69.4	81.6	43.8
	授業評価データ	82.2	71.8	77.8	63.6
	学務(学籍・成績など)データ	85.1	77.1	81.6	66.5

委託事業全体の概要 (報告書から抜粋)

本事業は、近年、日本の大学でも注目されているインスティテューショナル・リサーチ (institutional research, 以下、IRと略記) について、とくに大学の質保証との関連、学生調査、大学情報、大学ベンチマーク、戦略的計画を中心に国際比較と統計分析を行い、その特性を明らかにすることによって、日本の大学のIRの発展に資する基本的な知見を得ることを目的としている。

日本の大学においてもIR活動の実践への取り組みも散見されるようになった。しかし、その実態は必ずしも明らかではない。また、IR研究について、まだ日本ではアメリカの実践が紹介されている段階であり、大学関係者や研究者の間でもIRについて一定の共通の理解があるわけではない。これは、IRの盛んなアメリカでも同様で、様々な定

義があり、実践活動も多様である。その理由はIRが現在でもなお発展を続けていることによる。

本調査研究では、こうした日本とアメリカのIRの現状に鑑み、IRの変遷を明らかにし、日本の大学におけるIR活動を促進し、大学の質の向上に寄与するため、必要な調査研究を行うことを何より念頭に置いて、多彩なIRの中でもとりわけ重要性を持つ大学の質保証との関連、学生調査、大学情報とそれに関連する大学ベンチマーク及び戦略的計画に焦点を当て、国際比較によって日本のIRのあり方を検討した。本調査研究によって、アメリカの大学や日本の大学におけるIRの現状と問題点を明らかにし、さらに先進的な実践例を紹介することにより、日本の大学のIR活動の橋頭堡となることが期待されよう。

まとめ

本調査から、日本におけるIR活動は、学生調査を通じた学習成果の把握を中心に推進されていること、アクレディテーションや情報公表などへの対応が行われていることに加

え、IR組織はガバナンスとの関連から設置されていること、執行部への情報の提供・分析、意思決定への貢献などの役割や機能も重視されていることが明らかになった。しかし、日本の大学における全学レベルのIR組織の設置はまだ少数であり、財務

に関する業務についての関与はそれほど高くない。また、データの蓄積、分析などはまだ制約がある。これらの現状から、IRに関わる専門職人材の育成、IR組織及びその活動の高度化が今後の課題であることが示唆される。

測など、単なる技術的スキルだけでなく目標設定のプロセスと問題点、さらに戦略計画との関連を理解する必要がある。

第3層の文脈的情報力とは、高等教育全体の文化や特定の高等教育機関の文化を理解するスキルで、歴史・政治・ガバナンス・慣習・キープレイヤー・価値観などに対する深い理解が求められる。

IRやIR担当者のレベルアップには、より上位の層のスキルが必要とされるが、下位の層のスキルなしには上位の層のスキルも形成されないことが重要である。

データベース担当者は、データを扱うプロで、リレーショナル・データベースのスキルがあることが望ましい。他方、調査担当者・データ分析者は、高等教育、心理学、社会学、ビジネス、OR（オペレーションズ・リサーチ）、統計学等、様々な分野の専門家として高度のスキルを持つ者が望ましいと言える。

簡単に言えば、IR担当者は、学内のデータについて、答えられる、あるいは少なくとも誰に聞けばいいのかは知っていることとアドバイスできることが求められる。

こうしたスキルや情報力を持っているスタッフはいないという声がしばしば聞かれるが、これは鶏と卵の関係だ。日本の大学でIR活動を活発に行っている事例を見ると、様々な試行錯誤の積み重ねで、独自のIRを作ってきたところが多いように見受けられる。また、全国調査で明らかになったように、必ずしもIRと銘

打っていないでもこうした活動が様々な形で多くの大学内で行われている。ただし、調査項目にあげたことを全て実施する必要はない。いくつか参考になることを中心に、自分の大学の現状を見直すことがIRの第一歩となる。

日本の大学のIRの発展のために

日本の大学におけるIRは、大学評価、教学、FDと発展している。戦略計画や財務はまだ初期の段階である。まず大学評価のための情報収集のためのIR活動が行われ、次いで、近年の教育改革に関する情報収集のためのIRやFDのためのIRが行われているようだ。このように見ると、現在の所、アメリカのIRと比べて、戦略計画やベンチマーキングなど経営支援のためのIRがあまり活発ではないと見られる。もっともこうした活動はなかなか大学の外部からは分からないということもあり、実態は不明であった。今回の全国調査の結果からは、定義についていえば、広義のIRより狭義のIRに近いと言える。つまり、日本のIRは、アメリカのIRの一部が盛んになっているのが現状と言えよう。

また、日本の大学のIRは、評価への対応、アカウントビリティ、情報公開などの大学外部からの圧力によって形成されたと言ってもいいが、実は、アメリカの大学のIRについても同じようなことが言える。

大学のベンチマーキングに関しては、英米の大学では盛んに実施されているのに対して、わが国ではあまり実施されていないとみられる。さ

らに、戦略計画を策定しIRを効果的に用いる例は少ないと見られ、この活用が大学の今後にとって極めて重要である。

IRの実践について、アメリカのIRは半世紀の歴史を持ち、膨大な研究や実践が積み重ねられてきたので、このレベルに達するのは容易ではない。しかし、アメリカの大学でもコミュニティカレッジなどでIRが実践されるようになったのは、この10年のことにすぎない。日本でも可能だし、全国調査で示されたように、既にIR活動の多くはかなり実行されている。課題はIRを全学レベルで体系化・組織化することである。ただし、先に述べたように、必ずしも全学レベルで集権化した組織が行う必要はない。これもまた文脈依存である。しかし、とりわけ、IR、戦略計画、学生調査、ベンチマーキングは相互に有機的に関連づけられて実施される必要があることを強調したい。

日本の大学を取り巻く厳しい状況が好転する兆しは現在まで見えてこない。こうした状況の中でIRの導入と積極的な活用が、日本の大学の今後の成否を握っていると言えよう。



【参考文献】
文部科学省先導的・大学改革推進委託事業「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」東京大学（2014年）

小林雅之・劉文君・片山英治「大学ベンチマーキングによる大学評価の実証的研究」東京大学大学総合教育研究センター（2011年）

片山英治・小林雅之・劉文君・服部英明「大学の戦略的計画ーインテグリティとダイバーシティ実現のためのツールー」東京大学大学総合教育研究センター（2009年）

以上の文献は全て東京大学大学総合教育研究センターのホームページよりダウンロードできる。

5 日本型 IR の構築に向けて

IRのために大学が必要なこと

IRの第一歩は何より大学の現状と抱える課題を明らかにすることと、それに対応するデータの所在の確認、洗い出しである。データがない場合にはどのようなデータが必要かを明らかにすることである。そのためには、先にあげたような様々なツールを適宜用いる。

自大学のデータを共通の定義とフォーマットでそろえることで、学内のベンチマークができる。例えば、学部学科別のST比や学生の満足度など、教育の質の向上の有力な情報となる。さらに、こうしたデータを複数年度収集すれば、傾向を見る上で極めて有益である。

さらに、他大学とのベンチマークのためには、他大学のデータが必要である。しかし、なかなか他大学のデータは入手できないという問題がある。これに対しては、大学のホームページの情報や大学ポータルなどの公開情報を用いることでもかなりベンチマークが可能である。同時にIR組織やIR担当者は、大学内で中立性、客観性を保つことも必要である。このためには、データの信頼性、妥当性が

重要で、バイアスのないデータを収集分析することが求められる。

IR活動を導入し活性化するためには、大学執行部の理解が不可欠である。ここでも、まず執行部がIR活動の重要性をどの程度認識しているか、現状の把握が不可欠である。そのうえで、認識していない場合には、どのように認識してもらうのか、その具体的な活動内容をもとに理解を深めていく活動が必要になる。具体的なIRの成果の活用例を提示したり、IRに基づく戦略の必要性和有効性を示すことが肝要である。

IRの組織とスタッフ

IRの組織や予算、スタッフなどをどのように考えていったらいいのか、これも大学によって異なる問題である。IRの組織については、全学レベルと部局レベルが考えられる。どちらがよいのかは、それぞれの大学の状況に応じて異なる。分権型のIR組織のほうがうまくいく場合もある。分散型で実施する際の課題としては、業務の重複や縦割りの解消（組織横断的な課題への対応）や全学的視野等が求められる。また、こうした場合でもデータの統合は重要である。データの統

合とは、データ自身は様々な部署に収集蓄積されていてもいいのだが、それらを共通の定義とフォーマットで利用可能であることである。

また、IR活動が狭義か広義か、その目的が強みと弱みを明らかにすることか、教育改善、評価、エンロールマネジメント、教学、経営など、どの分野を対象とするのかによっても組織のあり方も変わってくる。ただ、重要なのは、できるだけ情報の共有をはかれるような組織形態が望ましいという点である。

また、IRのスタッフ（IR担当者）にも様々なレベルとスキルがある。その中でもテレンジーニ（Terenzini）の3層の情報力が、重要な示唆を与えてくれる。それによれば3層の情報力とは以下の通りである。

IR担当者に求められる第1層となる最も基本的なスキルは、技術的分析的情報力で、学生や教員などに関する事実や情報の収集、さらにST比（教員1人当たり学生数）などの基本的な概念の理解と使用、調査統計手法などである。

さらに第2層の課題情報力は、学内の問題点を発見し、意思決定に役立つスキルである。例えば、入学者数の予