

日本型IRの現在地

—「自学にとって」機能的なIRの設計を

関西学院大学高等教育推進センター専任講師

江原 昭博

えはら・あきひろ

早稲田大学大学院文学研究科博士後期課程満期退学。同志社大学高等教育学生研究センターで大学IRコンソーシアム設立に取り組んだ。2013年4月から現職。大学基準協会内部質保証研究部会委員。専門は比較教育学、高等教育論。



江原氏は高等教育の質保証というテーマの下、日米の大学のIRを研究し、日本では大学IRコンソーシアム*の結成を通じて実践面でもIRに関わった。研究と実践の成果を基に、日本の大学における教学IRの現状を概観し、直面する課題と向かうべき方向性について論じる。

IR=学生調査ではなくFD、情報公開でもない

日本の大学がIRを実践するうえでの問題として、データの管理・運用体制の不備、部局間の連携の難しさ、個人情報保護法の壁などがある。さらに、IRに関する誤解と曲解もある。

よくある誤解は「IRを導入しさえすればよい」というものである。確かにIRは必要だろうが、それを導入するだけで全て解決するわけではない。FD導入時にも同様の誤解があったが、IRはあくまでもマネジメントのしくみの一つにすぎず、万能薬ではない。

そして最大の誤解は、「IRとはこれだ」という一つの答えがあるという思い込みである。大学IRコンソーシアムの活動で接した大学関係者の中には、学生調査を行わないとIRにならないと思込んでいる人がいた。確か

にIRの手段の一つとして学生調査は有効であるが、決して必須条件ではない。また、IRをFDやSDと混同している人も（特にベテラン教員に）多く、IRと聞くと「またFDか！授業評価は既にやっているからもういいだろう」と拒否反応を示すこともある。さらに、「うちはホームページで情報公開しているのでIRは完璧！」と判断してしまう職員もいる。

逆に、私から見れば既に十分にIR機能を活用している大学で、「本学はIRオフィスを設置できないので、IRに取りかかることができない」と聞かされることもある。「IRオフィスをつくる=IRを行う」ではない。

米国型IRは必ずしも究極の目標にあらず

例示した誤解（曲解）はみな、「IR

とはこれだ」というわかりやすい答えを欲するところに原因がある。IRには一つの究極の答えや形があるわけではない。この分野で先行するアメリカのIRを究極の目標とみなす必要はないということでもある。

IRの一般的な定義は、「当該高等教育機関における経営・教育全般に関する情報収集や計画立案を通じて経営・教育の改善に資する調査・分析を行う」である。ところが、これを実践に移そうとすると、「じゃあどうすればいいの？」「何から始めればいいのか？」と、たちまち動きに窮する。

その結果、日本の高等教育の運営でありがちな「アメリカの先事例の踏襲」が始まる。確かにアメリカの大学の数十年におよぶIRの蓄積に学ぶべき点は多い。しかし、日米の大学の置かれた環境は大きく異なり、単純な模倣は難しい。では一体、どのような形でIRを導入すればよいのだろうか。

それを考えるために、日本の大学におけるIRの導入状況を見てみたい。

先行するIRはいずれも、設置形態や規模、入試難易度や学部構成、歴史的背景や地理的要因等々、それぞれの大学の置かれた多様な状況に適應する形で導入されている。いずれの類型であっても、「データを活用するしくみ=適切な人員の配置と、適切なデータ管理のしくみ」が不可欠であり、その点が今後の大きな課題である。

ここではさまざまな先事例を、組織面と機能面の2つの切り口で整理して概観する。

*同志社、北海道、大阪府立、甲南の4大学を中心に2012年に設立。標準化された学生調査の共同利用を通して連携する。

評価、FDなど既存部局の活用には一定の合理性

まず、組織面から見た類型化について説明する(図表1)。

多くの大学で、IRを導入する時に真っ先に浮かぶのがIRオフィス型であろう。細かいことにはこだわらず、まずは担当部局を設置し、アメリカの先行事例を参考にしながらとにかく始めてしまおうというものだ。学部自治が強い伝統校ではこうした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。ただし、部局を設置しても、IRを担う人員の配置と、データの収集・管理をゼロベースで同時に始めるのは極めて難しい。

そこで浮かび上がるのが既存の部局を利用したIRへの着手である。多くの国公立大学は、認証評価や多様な報告業務に対応する大学評価室を持つ。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IR機能を構築する方法は、現実的である。

部局や職掌といった業務範囲の問題を解決すれば、教学部門や学部との関係を深め、評価室を軸とする教学IR

を展開できる可能性は極めて高い。逆の見方をすると、せっかくのデータに強い評価室も、教学部門と連携しなければ単なるデータセンターになってしまう。

一方、既存のFD部局を利用してIRを行う方法も有用である。FD活動を通じて学内の教学部局と既に連携が取れており、教学改善に取り組む環境が整っている。ただし、IRの前提としてデータ対応のできる担当者は必須であり、人員の配置が難しい場合はデータ管理部門との密接な連携が不可欠となる。

人的・物的な学内資源が潤沢ではない大学にとって、コンソーシアムへの参加はIR構築の推進力になり得る。大学IRコンソーシアムでは、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や教育情報の公表の実践につなげられる可能性がある。

IRオフィス型もコンソーシアム型も、将来的には教学部門とデータ部門の適切な連携と、それを担うIR人材を整備する必要がある。その点で、データに強い評価室型や教学に強い

FDセンター型は、IRの導入段階としては現実的である。

学生支援・情報公開に目的を明確化した実践も

次に、IRで「何をするのか」という部分にフォーカスし、機能面から見た類型化を試みる(図表2)。

学生調査で得られたデータを活用してIR活動につなげていく学生調査活用型や、逆にIRで得られた知見を利用してFDに生かすFD連携型などが挙げられる。また、入学から卒業までのプロセスを組織的に管理するエンrollment・マネジメント(EM)にIRを活用するEM型がある。さらに、IRの目的を学生支援に絞ることによって、広がり豊かなデータ収集範囲を的確に限定する学生支援志向型もある。

一つひとつの事例を細かく取り上げることではできないが、2校のみ挙げておく。立命館大学教育開発支援センターのIRプロジェクトは、経験則に頼らず、データや情報に基づいた学習・教授法につなげるというFD連携型の好例である。また、学生支援とい

図表2 機能によるIRの類型

	概要	将来性と課題
学生調査活用型	学生調査を活用してIRのしくみを構築する	学生調査をやりっ放しにせず、結果の分析と活用をPDCAサイクルに乗せて効果的なIRを行う
FD連携型	IRで得たデータをFDに活用する	従来のFD活動にIRの分析結果を加えることによってPDCAが回り、より効果的なFDにつなげられる
エンrollment・マネジメント(EM)型	学内EMの一環としてIRを位置付ける	さまざまなデータを駆使するので部局間の連携と調整が成功の鍵
学生支援志向型	学生支援につながる形でIRのしくみを構築	IRの目的を学生支援に定めることによって必要以上の広がりを抑え、的確な取り組みが可能になる

う明確な目標の下、IRを一つの手段とする金沢工業大学の姿勢は、ここ数年一貫している。両大学とも、明確な方針でIRを進める一方で、その成果に関する情報公開にも力を入れている点は注目に値する。

教員と職員をデータでブリッジするIR

概観してきたとおり、「IRとはこれだ」というわかりやすい答えはなく、各大学の状況によって極めて多様なIRが構築されている。「教学IR」とは平たく言えば「教学マネジメントを支えるしくみ」であり、言い換えれば「データという共通言語に基づき教員と職員を結ぶブリッジ」である。

これまでの日本の大学運営では教学マネジメントに対する意識が希薄であった。教員は自らの勘と経験に基づく授業やその「改善」に終始する。一方、職員は、教学を教員の専権事項と考えてタッチしてこなかった。職員の下にはさまざまなデータが集まっているが、部局間で連携は取れず、情報公開も単純な広報の域を超えなかった。

今後は、「教学マネジメントを支えるしくみ」として教学IRを機能させる必要がある。職員の下に集まるデータは部局を超えて適切に管理・運用される。教学IRによって教員と職員が

データという共通言語の下で協同し、両者の教育観や学生観といったマインドが転換され、共有される。

その結果、自学の学生の姿がはっきり見えてくる。データに基づく教育プログラムが学生に対して展開され、データを媒介に教学マネジメントが連携して回っていく。さらには、学生を成長させる円滑な教学マネジメントの全体像を、IRを通じて積極的に社会に情報公開する。もちろん、情報公開ありきではなく、教学マネジメントがうまく回った結果としての公開である。これが教学マネジメントを支えるIRの理想像である。

自学ならではのIRで理想の教学への第一歩を

ここで今さらながら、「IRは必要か」と言えば、やはりどんな大学においても必要であろう。技術的に不可能であった時代はさておき、ひと昔前の大規模装置を大幅に超える機能がたった1台のスマートフォンに凝縮されている現代に、データを生かした大学運営ができないとは考えられない。

ただ、そうは言ってもやはりさまざまな事情で「大掛かりなシステムは導入できない」「新規のIR人材を採用することはできない」といったことはあるだろう。それも含めて、「大学の環

境に応じたIR」なのである。各大学が置かれる状況は全く異なり、一つとして同じような状況はない。だからこそ、一つひとつの大学においてIRはその姿形を変えるのである。

現状ではIRが導入され始めたばかりであるがゆえに、ここで整理した各類型に該当する大学も、自学の環境や志向、制約に基づいて、組織面あるいは機能面からIRの一部の側面に焦点化し、結果として多様に見えている。

今後、取り組みを開始する大学には、類型のどれかに自らを当てはめるというよりは、例えば組織面と機能面の類型を組み合わせたり、導入後の段階ごとに志向する類型を変えていったり、さらには独自の進化・修正を図ったりするなど、柔軟な姿勢が求められる。そうやって、「自学にとって真に機能的な」IRを構築していくしかないのである。

教育情報公表の義務化とともに、2014年度には「大学ポートレート」(仮称)が稼働する予定である。それに対応する業務を学内で担うIR部門の整備が必要となる。繰り返しになるが、IRの構築に最低限必要な条件は、データの適切な管理・運用の体制を整え、それを担うIR人材を確保することである。とりわけ、IR人材の育成は今後の日本の教学IRを成功に導く鍵となることだろう。

もちろん、IRを導入した瞬間に、先に述べたような理想的な教学マネジメントが実現するわけではない。IRはしよせん「しくみ」にすぎない。しかし、しくみとしての教学IRを導入することは、理想像への第一歩である。最終的には自学の教学マネジメントの成果をIRによって社会に積極的に広報していくことが理想だろう。

IRの研究と実践に関わってきた者として、今、そして今後、この課題に取り組む大学に心からの声援を送る。

図表1 組織によるIRの類型

	特徴	利点と問題点	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	○米国等に先進事例が豊富 ○概念的には部署の新設で一気に対応可能 × データ収集が容易になるとは限らない × 担える人材の不足	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	○評価や計画への対応でデータ収集済み ○データに習熟した室員の存在 × 教学との関係構築が必要	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。教学と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	○教学とのネットワークが存在 ○学内の高等教育研究者の協力が見込める × データ収集・分析に通じた人員がいるとは限らない	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	○単独では難しい取り組みも可能に ○他大学との比較分析ができる × 自学独自のニーズの反映が難しい	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