

IR

現場の視点で伝え、考える
Institutional Research

その着実な一歩のために

第1回

大学評価コンソーシアム 代表幹事
九州大学准教授 **小湊 卓夫**

大学評価コンソーシアム 副代表幹事
茨城大学助教 **髙田 敏行**

「データ管理」と「IR」を隔てるもの

- IRに求められるさまざまな機能は、すでに各部署の日常業務の中にある
- データは大学の共有財産である
- 改善のためのデータ活用と連携のマネジメントがIRの要諦

文科省の政策も IRの整備を後押し

近年、わが国の大学においてIRが盛んに議論されるようになった。以前もその重要性については指摘されていたが、大学の諸活動に関する説明責任と教育改善や質保証への要求がますます強まり、それを支援する機能としてIRに注目が集まっているともいえる。

そのような背景から、大学がIR機能を有するよう、政策的にも誘導する環境ができつつある。2008年の「学士課程教育の構築に向けて」（中教審の審議まとめ）において、大学職員の業務としてIRの重要性が指摘され、2013年「大学のガバナンス改革の推進について」（同）では、学長がリーダーシップを発揮するための体制強化の一環としてIRに言及している。また、2013年には日本私立学校振興・共済事業団の「私立大学等改革総合支援事業に係る調査」で、全学的な教学マネジメント体制構築の観点から、IR部門の設置やIR人材の配置について尋ねている。

このような状況下で、日本の高等教育ではIRをどのように捉えて組織化し、大学の機能として定着させていけばよいのだろうか。中には、IRは日

本の大学にとってまったく新しい機能として捉える向きもあるが、果たしてそうなのであろうか。実際にIRを具現化していく過程で、いろいろな疑問がわいてくるのも事実である。

日常業務にある IR的な活動

日本の大学の多くは、IRの構築はゼロから始めなければならず、したがって大変困難だと考えがちだ。「何かから手をつければよいのか」、「何を行えばよいのか」といった声が、当大学評価コンソーシアムにも寄せられている。

しかし、大学の内部を見たときに、今までIR活動がまったく無いのかというと、実はそうでもない。例えば、認証評価や国立大学法人評価では多くの定性・定量的データが集められ、自己評価書に反映されている。職員の日常の業務においても、各種データが整理され、委員会等で報告されている。授業アンケートをはじめ、各種学生調査とその分析は、随分前から行われている。

文部科学省が2014年度に実施した「大学における教育内容等の改革状況

調査」でのIRの定義を見ても、多くの大学でIRに類する活動が行われていることに気づくだろう。この調査では、IRの機能として、「学内の意思決定に資する提案書の作成」、「自己点検評価に必要なデータの収集や分析等、自己点検評価に関連する業務」、「学生の学修成果の評価のためのデータ収集、評価の実施・分析」、「学生の履修登録管理」、「予算・財務計画の策定のためのデータ収集、分析」といった11項目が示されている。

おそらく多くの大学において、これらの機能はさまざまな部署によって既に担われているものと思われる。しかし、IR先進国のアメリカのような活動が行われていると考えることも難しい。では、何が違うのであろうか。

米国では環境に合わせ IRのテーマが変化

IRはもともと、アメリカの大学で発達した機能である。次ページの図表に示すように、アメリカのIRの発達段階は3つに分けて議論されることがある*。

第1段階のIR萌芽期は、1950～60年代で、大学はベビーブーマー世代の入学者急増に対応するため、カリキュラ

ム設計や設備計画、学生調査等に関わるIRが各部署で分散的に行われていた。1970年代になると、学生数の減少や景気後退によって安定的な収入確保が難しくなり、大学経営がIRのテーマとなった。これが第2段階である。この頃から執行部直轄のIRオフィスが出現し、IRによる大学経営支援が本格化した。1980年代に入ると、大学に対して説明責任の要求が強まる。その結果、全部署がデータを共有しながら、教育の成果を説明するためのエビデンスを分析する「データと情報」のマネジメントへと、IRがシフトしていった。

このようにアメリカのIR組織の発展は、外部環境の変化に適応しながら、60年かけてその機能を増やし続けてきたという背景がある。

一方、日本でIRが本格的に議論され始めたのは、国立大学法人化前後からここ10年のことである。そしてこの間に、18歳人口の減少、説明責任の要求増大、認証評価の制度化といった外部環境の変化があった。つまりアメリカで60年かけて積み重ねてきた活動を、日本は短期間で形にすることが要求されていると理解することもできよう。

広報にとどまる日本の大学のIR

日本の多くの大学におけるIR活動は、広報担当としての機能だ。国立大学では評価室、私立大学では事務部門がその一端を担っている。例えば、毎年実施される学校基本調査用のデータを整理して大学概要をつくったり、メディアからのアンケートにその都度関連部署が答えるような活動である。第三者評価用に、活動の実態を示すための

資料が多数集められ、数量データも必要に応じて収集・分析されている。一方、研究目的としても、大学教育センター、あるいは教育管理部門を中心に各種学生調査を行っている。このように、学外に向けて説明責任を果たすIR活動は盛んといえよう。

しかし、これらのIRにおいて、改善を支援する活動があまり見られないことが、アメリカと比較したときの大きな違いである。課題をどのように見出し、学内で改善に結び付けていくのか、それを推し進めるための支援機能がほとんどないところに大きな困難があり、IRを構築できていないということになるであろう。

IRの構築に重要な他部署との連携

日本では、多くの職員は日常業務に関連するデータを収集、整理している。しかし、せっかく集められたデータは、他の目的で使われることがあまりない。二次利用しにくい状態になっているともいえる。

「どのようにしてデータを収集したらよいか」といった質問を受けるが、収集を難しくしている原因に、データの所在が不明、用語の定義が統一されていないといったことが挙げられる。また、同じデータを繰り返し要求されることによって、答える部署がついそ

れを後回しにしてしまうという事態も起こったりする。

学内で施策を立案し、新たな制度を運用した場合、それらが当初の目的を十分に果たしているのかといった観点から、データを使って検証することが求められる。大学の目標や計画も、その進捗をデータで示してモニタリングすることが必要だ。もし目標到達が困難であると予想されるのであれば、データを見ながらその原因を探ることが求められる。

学生調査を行った場合、そこから見えた実態の側面が、大学や学部等の教育目標や到達目標に照らしたとき、どこまで到達できているのか、到達できていなかったら、どこに原因があるのかを探るため、関係部署とこれらを共有することが重要となる。

このように、IRを構築するには他部署と関係性をとり結んでいくことが必要だが、日本はそこが弱い。

また、自学でFDが行われている場合、学生の状況をデータで把握して課題を見だし共有する中で、改善提案

までされているだろうか。FDで行っている研修なども形骸化し、実際の改善にはつながっていないといった事態は起きていないだろうか。

学生の総合的管理としての「エンrollment・マネジメント」の必要性が指摘されて久しいが、それを形にするには、学生に関わるさまざまな部署がデータを持ち寄り、自学の学生の状況を把握し、どのような施策を実施すればより効果的かを検討する場が必要不可欠だ。

規模、ニーズに合わせて適切なデータ管理を

本来、大学の活動を示すデータは大学の共有財産であり、広く活用されるべきものである。その意識が希薄なところが、日本の大学でのIR構築を難しくしている。必要であればデータベースを構築すればよいし、小さな規模の大学であれば、データの定義や書式を整え、いつでも部署を越えて活用できる状況をつくり出せばよい。大学のサ

イズとニーズに合った対応を考えることだ。

これは、大学マネジメントそのものである。個々の部署をマネジメントするだけでなく、部署間の連携をマネジメントすることによって、教育改善をはじめとするさまざまな改善・改革を推し進めることが重要である。データの提供・分析によってそれを支援するIRの構築こそが求められているといえよう。

図表 IRの発達段階の日米比較

段階	アメリカ	日本
第1段階	1950～60年代 ベビーブーマー世代の大量入学 → キャンパス拡張計画や教育調査がテーマ ・ IR機能は学内に分散	2000年代～ 国立大学の法人化/ 認証評価の制度化/ 情報公開と質保証への圧力 etc. → 学生調査などの教学IR中心
第2段階	1970～80年 学生数減、景気後退/ 財政支援が機関支援から学生支援へ → 大学経営がテーマ ・ 執行部直轄によるIRの中央集権化 (IRオフィスのみがデータを使う)	IRの萌芽期としては第1段階であるが、環境としては第2、第3段階も重なっている
第3段階	1980年～ 説明責任の圧力増加/ 情報通信技術の発達によりデータの活用・管理が容易に → 大学評価制度への対応 ・ データの全学共有 (IRオフィスのデータに各部署が自由にアクセスし、自分たちで分析できる)	

データと情報

「データ」は事実を表すもの。「情報」は判断するために価値づけられ、分析されたデータ。例えば、学生数単体だと「データ」だが、そこに退学率が付加され、なんらかの予測や判断のできるものが「情報」である。IRは、いかに「情報」を提供するかが重要だ。

エンrollment・マネジメント

学生の入学から卒業、就職の全過程を支援するため、学生募集、学生支援、修学状況等のデータを活用し、総合的に管理する活動が「エンrollment・マネジメント」。IRは主にデータ提供の側面から、学内活動の検証や政策形成に寄与している。

IR Q&A

大学評価コンソーシアムはIRについてどのような活動を行っていますか？

大学評価・IRの実務者が集まり、実践知を集積し、発信しています

当初は大学評価を改善に生かし、大学経営を支援することを目的としていましたが、改善活動を支援する機能は評価のみならずIRも担っているとの観点から、情報共有とネットワークづくり、人材育成に関わる活動をしています。年に1回、大学評価担当者集会を開催し、初任者研修をはじめ、評価とIR、計画立

案の手法等の分科会を開いています。IRの組織化、データ分析手法等、重要なトピックに関しては随時、研究会を開催しています。事例と知見を積み上げるため、情報誌『大学評価とIR』のウェブ発信も始めました。詳しくはウェブページをご覧ください。
<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/>



こみやま たくお ●九州大学基幹教育院准教授。名古屋大学高等教育研究センター助手、九州大学大学評価情報室などを経て2011年から現職。専門は高等教育マネジメント。特に大学評価とIRの組織化を研究。



しまだ としゆき ●茨城大学大学戦略・IR室室員(助教)。金沢大学大学院自然科学研究科博士後期課程を単位修得退学し、茨城大学に文部科学事務官として着任。2005年から同大学評価室の専任教員として評価業務とIR業務に従事。2014年から現職。