

論点整理：IR を推進する上での課題とは

堺 完（立教大学 大学教育開発・支援センター 助教）

本発表では、IR という用語が、先行事例である米国においてどう整理されているのか、日本の高等教育政策の中で IR がどのように求められるようになったのか、これらを踏まえた上で、国内の事例調査結果を紹介しながら、日本の大学において IR を推進する上での課題や論点を提示している。

1. IR とは何か～用語の定義から～

日本の高等教育政策において IR という言葉が出てきて久しいが、競争的補助金の評価加算項目になるなど、大学組織内における IR の重要性は高まっている。IR という言葉を聞いた際に、多くの大学関係者がすぐに「IR=Institutional Research」として認識できるまでには至っていないのではないか。

IR の先行事例である米国において、大学内で IR が組織化され特に拡大するようになったのは、高等教育へのアクセスが拡大し、多くの学生が大学へと進学するようになった第二次世界大戦後の 1950 年代、そして 1970 年代以降である。1990 年代を迎えた頃には、四年制大学を中心とした多くの大学で IR 組織が存在し、活動を行っていたが、大学のタイプや規模、設立年数などによって、どういった特徴や違いが見られるか、IR に焦点を当てた高等教育研究が行われるようになってきた。ここでは、日米の IR 研究において、よく引用されている 3 名の高等教育研究者の IR の定義を紹介する。一人目の Saupe (1990) は、IR の概念整理として「高等教育機関の内部で実施される調査で、組織の計画立案、政策形成、意思決定を支援する情報を提供」することとし、IR が大学において何を行うところなのか端的に示している。二人目の Volkwein (1999) は、①機関を説明する情報を管理、②政策の方向性や選択肢を探り、政策を分析、③情報を取捨選択し最善の情報を提供（広報）、④機関の有効性を示す公平・中立的な証拠を提供するための分析手法や指標の設定などの研究、といった IR に従事する人に共通する 4 つの側面を提示している。三人目の Thorpe (1999) は、Saupe の定義を拡張するような形で、IR は「計画策定支援、意思決定支援、政策形成支援、自己点検活動への支援、個別課題の調査研究、データ管理、データ分析、学外への報告、内部への報告」といった 9 つの機能と役割があるとしている。

文部科学省の中央教育審議会大学分科会で、IR が出てくるようになったのは、2000 年代半ばより後であるが、特に近年においては大学教育の改善やひいては大学経営の強化、組織改編が議論される中で必ずと言っていいほど、IR が登場している。文部科学省をはじめとして認証評価機関などが行う各種調査や資料において、IR の定義がなされているが、先述した米国の知見をもとに、説明がされている。金子 (2011) は、萌芽期にある日本の IR に見られる特徴として、①データ収集方法やデータベース構築をどう行うかを検討し、手

始めとして②教育改善に特化した調査や分析の実施しつつあり、また国公立大学を中心として③大学機関の基本情報の収集や分析を行っている、と指摘している。

ここまで紹介した IR の説明を踏まえて、IR を端的に示すのであれば、IR とは「大学機関に関連したデータを収集し、分析を行い、学内外に改善や説明責任に必要な情報を提供することで、大学内における意思決定や業務の支援」を行うことであると言えるのではないだろうか。IR として重要なのは、定量データ（数値）／定性データ（テキストなど）といったデータの種類に限定せず、大学の経営事項や業務に関連した意思決定の場に「意味のあるデータ（情報）」をいかに届けられるかだと考えられる。必要な時に、必要な情報を、必要とする依頼者のもとに提供し、そのためにデータを情報への変換する業務（調査して分析してわかりやすくする）を行うのが IR である。IR 組織は、IR 業務をより効果的、効率的に行う専従部署と言える。

2. 高等教育政策と IR～内部質保証システムの確立のために～

社会の情勢により、大学の社会的な役割やあり方は、常に影響を受け、その都度に変化をしてきた。ここ 30 年間の大きな大学改革として、1991 年大学設置基準の大綱化や 2003 年度からの第三者認証評価制度の導入などがあったが、特に 2005 年に出された中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」では、質保証の促進や学位授与・カリキュラム策定・入学受入れといった 3 つの方針の検討、教育情報の公開など、その後の高等政策の方向性を決める事項が数多く提起されている。2008 年には、「学士力」といった学修成果の提示とそれらの能力を学生に修得させるような教育のあり方を検討した「学士課程教育の構築に向けて（答申）」が、2012 年には「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて（答申）」が出され、質保証の強化や学長を中心とした教育プログラムの改善、学修成果の測定や把握などを、次第に教育面や経営面での評価改善を大学に求めるようになってきたといえる。

一連の大学改革では、大学の多様化・個性化、情報公開の促進、多次元的评价の導入、成果目標設定と達成度測定に基づいた質保証、データによる評価改善やマネジメントなど、教育研究といった大学の役割を高度化するため、またそれらを社会に説明するために行われてきた側面がある。これらの取り組みをより推進するため、2014 年には「大学のガバナンス改革の推進について（審議のまとめ）」が出され、学長を中心としたリーダーシップの強化、副学長、学長補佐の設置と全学的な大学マネジメント体制の確立、IR・URA など高度専門職による支援強化が提案されている。

このように、大学が自主的に掲げた方針・目標に対応する成果指標などの到達度を把握し、PDCA サイクルに則った自律的な改善活動を行い、大学機関としての質の維持・向上を図る内部質保証の必要性が高まって行く中で、データや情報の分析とその結果の報告・提供は不可欠なものになってきている。その結果、大学の諸活動に関する調査データを収集・分析し、その結果を提供することで評価改善や経営を支援する IR に注目されるように

なったといえるだろう。内部質保証システムを確立するにあたり、IRの役割としては、大学の置かれた現状を可視化して次につながる糸口を探りつつ、執行部の意思決定を支える。またデータのやり取りやそのフィードバックを含めて、学内コミュニケーションの活性化に貢献する。こういった経営に資するデータの「集計→分析→報告（→提案）」を通じて、学内の意思疎通・意思決定を後押しできるか、現在の政策を見る限り、IRとして重要になってくるのではないだろうか。

3. 国内のIR事例調査から見えてきた現状と課題

本IRプロジェクトでは、日本のIRの現状と課題を把握するために、7大学に対して訪問調査を実施した。ここでは、公開研究会で講演した2大学の事例以外で、今後のIRのあり方を考える上で参考となるであろう、事例についてその概要を提示する。

A大学は、東北地方にある小規模の単科大学である。IRの取り組みは2010年前後より始まり、当初は認証評価に対応するために専従の部署が、学内のデータの取りまとめと集計を行っていた。ただ、次第に学部学科の改組といった企画に係るデータや情報収集も担うようになり現在に至っている。今年より、民間企業での経営に長けた人を新たにIR担当者として据えて、これまでの経験を大学内で活かしてもらう中で、データに基づく継続的な評価・改善のハブとしてのIR推進を目指す予定である。今後の検討していく事項としては、当面はデータの提供先や活用目的といった出口に応じたデータの収集と蓄積であり、その後データベース等をどう構築していくかである。大学として、中期・長期の目標を掲げた際に、その到達度を評価する指標が何であるかを十分に議論しながら、目標の設定をマネジメントのあり方は何か、教育の質向上を図る際も、学科単位－教員単位でどう教学の改善を促していくかなども検討している段階である。

B大学は、東北地方にある小規模大学である。IRに取り組むようになった背景としては、経営状態の著しい悪化に伴い、それまで法人内・学内にあった経験に基づいた運営からエビデンスに基づいた経営へとシフトする際にIRの必要性を認識するに至っている。教学改革や質保証を推進し、また理事長や学長といったトップ層への情報提供による円滑な意思決定を支えるものとして、2014年よりIR室を設置している。特に喫緊の課題として、休学・退学問題の解決に向けて取り組んでいる。IR担当者としては、専任職員を1名配置して、データの収集や管理から、集計、報告書作成などを担わせている。IRが出した結果を共有する場として、月に一度、学長や学部長、教務、入試、学生支援、就職、広報の各委員長らが参加するIR会議を開いており、今年度からは現場レベルでのIRの普及を図るために若手・中堅職員からなる「教学IRチーム」を発足し、各部署の課題やデータの確認などを並行して行っている。IR室でデータの収集を行う際、まず各部署にどのようなデータがあって、それらがどのように管理しているかを、データマップを作成し、必要に応じて利用申請書を出してデータの収集・整形を行い、教務や入試などからなる統合学生データ（エクセルデータ）を作成している。収集の当初は部署によってはデータの提供に難色を

示すところもあつたり、同じ情報であっても部署によって入力方法が異なっていたりと、データクリーニングに時間がかかったが、2年目以降は、統一フォームに合うようにデータ提供を行ってもらうようにして、効率化を図っている。現在の課題としては、休学・退学予防の報告書の理解やその対策要請を学部に求めた際に、学部間で関心や改善の取り組みに差が生じており、全学的な取り組みにはなっていないところである。授業アンケート結果による改善も含めて、なぜ継続的な改善が必要なのかを丁寧に説明をし、学修成果などを可視化してフィードバックすることで、教員の意識をどう変えていくかも課題としてある。

C 大学は、関東地方にある小規模大学である。この大学は、2006 年度から民間格付会社の仕組みを利用することで、法人レベルでの IR を行っており、目標計画の設定、数値等に進捗管理を毎年行い、それに構成員が順応していくことで、法人の健全な経営を持続できるようになっている。法人全体の中・長期計画と、それらをより具体化させる 5 年間の行動計画を同時に定め、毎月のアクションプラン推進管理委員会で進捗管理と課題について共有している。大学での IR は 2016 年度より行っており、自己点検・自己評価実施委員会 (FD) や学長など教学関連の評価や改善の意思決定の補佐をする情報提供と政策提案を主に行っている。データの管理については、統合データベースはなく、基本は各部署で管理し、必要に応じてデータ提供を依頼して、データの加工と集計・分析業務を行っている。法人規模での IR は、先の格付会社の利用により執行部や事務組織に携わる教職員の間では定着しているが、現在の課題としては、大学における教学 IR を、どう教員組織にまで定着させるかである。そのためには、教務部局や教員組織との連携を図り、IR 推進室の自己点検・評価実施委員会への働きかけを強化し、より踏み込んだ教学改革とその支援を行っていく必要がある。教学データは GPA や出席率など数量的に把握できるものとそうでない質的なデータがあるので、教育改善を行う上で、こういった指標を設定し、目標進捗管理を行う仕組みを整えるかも課題である。

4. IR を推進させる上での課題や論点

最後に、今後 IR をより推進する上で議論や検討をした方がいいポイントや視点について、主に 4 点提示する。

1 点目は、IR 組織や人員を配置する前に、大学として IR に何を求めるか、すなわち IR の「目的・役割 (ミッション、課題)」が何であるかを明確にすることである。政策誘導の結果として、近年多くの大学で IR 組織ができているが、目的があつて組織化しなければ、担当者が何の業務をすればいいのか手探り状態に陥ったり、また他の部署から見ても一体 IR は何をしているのか見えず、協力が得られなかったりすることも予想される。現状、大学内で何が課題や問題としてあるのか、そのために IR が必要なのか、何をさせるのか、明確な目的と役割を与えることが、その後の円滑な IR 業務を行う上でも重要であると考えられる。

2 点目は、IR の「組織・担当 (権限と責任、実務能力)」である。IR も目的が定まった

後、具体的に何を業務としてするのかを検討すると思うが、どこの部署に位置づけて、どこまで権限と責任を持ってやってもらうかなども予め詰めておく必要がある。というのも、本来 IR は、あくまでデータを可視化することによって意思決定を支援する機能であり、結果報告の先の計画立案や決定はその範疇ではないと考えられる。ただ、大学によっては人員が十分確保できないこともあり、IR 部門やその担当者に具体的な改善点や提案を求めることもあるかもしれない。こういった状況を整理すべく、IR 部門がどこに組織化され、責任を果たすのか、そのためにどういった能力を持った人員を配置するのかなど、IR の目的と合わせて組織規程を作成する必要もある。実務担当者については、IR の目的と役割、人員計画に応じて、専従教員を置くケースもあるだろうし、教員が兼務で職員を専従させるケース、教職員どちらも兼務といったこともあるだろう。ただ、どのようなケースであっても部局や組織を越えた教職協働での推進が必要となる。実務能力については、課題探求能力や仮説検証能力、データを取り扱う調査分析スキル、部署間の調整を行うコミュニケーションスキルは必須であり、それ以外の能力やスキルは IR の目的や位置付けによるものと考えられる。

3 点目は、「データ（収集・分析、管理）」についてである。事例紹介のところでもあったが、IR 業務を行うには、まずは目的に応じたデータを収集するかであり、学内外のどこに必要なデータが、どのような形で保管されているかを正確に把握することが重要である。例えば、入試データと教務データをもとに学生の学修成果の現状把握を行うとすると、入試や教務の部署にそれぞれ必要とするデータがあるかを問い合わせ、必要な手続きを経て提供依頼することもあるだろう。また既に学内統合データシステムが導入されている場合は、適宜データにアクセスできるようにする必要もあるかもしれない。いずれにしても IR はデータが不可欠であるため、どこにどういった使えるデータがあるか、常にアンテナを張り巡らし、また収集したデータを収集・分析して、情報源やエビデンスとして活用・共有することが求められている。

4 点目は、IR の「認知・雰囲気（周知と活用）」である。1 点目も IR の目的の部分でも述べたが、何のために IR が必要なのが認識されていないと、相当の危機感がない限り、IR をもとにした評価や改善の方策など、なかなか理解も協力も得られにくい恐れがある。そうならないためにも、どういったことを IR が行い、その結果どういったことに活用できるのか、どういう点で協力が必要なのかなど、大学にいる教職員に説明をして、周知徹底を図ることが重要である。その他に、全学的に IR を進めていくには、組織の縦割りのままではなく部署間で連携すること、教職協働で行うことも求められる。全学の目標のために、協力して進められる雰囲気があるかも、IR を推進する上で大事な要素であろう。