

日本型IR機能の課題と進化策

— 意思決定に役立つIRを考える —

大学評価・情報シリーズ29(通算497回)

IR機能の強化策—インフラと組織体制の実際

東京大学評価支援室 船守美穂

2011年6月22日

Today's Talk

1. IRの全体像(おさらい)
2. IRのあるべき姿
 - コラム：日本と米国大学の意思決定の違い
3. IRの仕事の実際
4. IRを組織のなかにどのように導入するか
5. IRに求められる人材とスキル
6. さいごに：IRを組織的に導入する際の留意点

1. IRの全体像...IRとは

□ IRの定義

機関の計画立案、政策形成、意思決定を支援
するための情報を提供する目的で、
高等教育機関の内部で行われるリサーチ

*Saube J. L.(1990) The Function of Institutional Research 2nd Edition
Association for Institutional Research
<http://www.airweb.org/page.asp?page=85>*

1. IRの全体像...IRの機能

1. 意思決定／政策形成／計画策定 支援
2. 調査研究、データ分析
3. 内部レポート、外部レポート
4. 評価支援
5. データ管理

Thorpe (1999)より作成

Thorpe(1999)では、北西部のIRオフィスのミッション・ステートメントを分析し、右の9つの分類について該当するオフィスの分布を示している。

Characteristic	Level		Control		Combined
	4-year (N=47)	2-year (N=16)	Public (N=34)	Private (N=29)	
Internal reporting	89%	100%	97%	86%	92%
Planning support	74%	81%	76%	76%	76%
External reporting	79%	31%	65%	69%	67%
Conduct research studies	70%	38%	47%	79%	62%
Data management	57%	56%	68%	45%	57%
Decision making support	55%	56%	56%	55%	56%
Assessment support	45%	88%	71%	38%	56%
Data analysis	34%	56%	32%	48%	40%
Policy formation support	43%	25%	35%	41%	38%

Thorpe, S. W.(1999) *The Mission of Institutional Research 2nd Edition* (<http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED439640.pdf>)

[注] 北西部IR協会(NEAIR)の会員大学IRオフィスのミッション・ステートメントを分析した論文。

1. IRの全体像...調査内容(類型)

1. レポート

- 機関統計、大学運営上の学内外へのレポート

2. 研究、計画、政策分析

- 計画、政策分析、予測・統計分析、長期分析、市場調査

3. 財務分析

- 費用分析、予算策定、財務予測

4. 入学管理

- アドミッション、奨学金、大学残留率(リテンション)

5. 学生調査

- 学生調査、卒業生調査

6. 教員研究

- 教員評価、教員の業務負荷分析、給与分析

7. 学術分析(主に教学面)

- 学術プログラム評価、プレースメント・テストとアウトカムの評価

8. その他

- 施設・空間利用状況調査、編入状況調査 等

1. IRの全体像...IRオフィスの所在

1. 経営・企画部門
2. 評価部門
3. 財務・経理部門
4. 情報基盤部門
5. 教学部門
6. アドミッションオフィス
7. 人事部門
8. 施設整備部門
9. その他

- IRの調査内容が多岐にわたるため、IRオフィスも多様な部署に所在しうる。
- つまり、IRは本質的に大学の各部署で行うもの……？

At some colleges and universities, a conscious decision had been made that **each unit in central administration will be responsible for institutional research relating to the activities of that unit.**

*Saupe J. L.(1990) The Function of Institutional Research 2nd Edition
Association for Institutional Research
<http://www.airweb.org/page.asp?page=85>*

1. IRの全体像...日本のIR

- 全学目標、計画の策定、フォローアップ
 - (事例) 東大、神戸大、関西学院 ほか
- 大学評価対応(法人評価、認証評価)
 - (事例) 東大、神戸大、九大 ほか
- 自己点検・評価、PDCA
 - (事例) 法政大、関西学院 ほか
- 教学IR、学生調査(達成度、満足度)
 - 教育の質保証の流れのなかで取り組みが開始
 - 日本版学生調査(JCSS/JFS)
 - (事例) 立命館、同志社、名大、京大、島根大、大阪府立大 ほか
- 入学者管理
 - IRとは認識されていないが、以前から多くの大学で実施
- その他
 - 教員情報整備 等

1. IRの全体像...IRの課題...全般

□ IRの永遠なる(?!) 課題

IRは機関の意思決定を支援するための情報を提供する目的で高等教育機関の内部で行われるリサーチであるが、

調査内容がなかなか意思決定に結びつかない!!!

1. IRの全体像...IRの課題...日本のIRの現状と問題点

□ 現状

- IR黎明期、試行錯誤開始段階
- 事例僅少、人材不足

□ 問題点

1. 取組むべき調査内容が不明
2. 学内における組織上の位置づけが不明
3. IRerの不足、分析能力不足と大学運営上の課題の認識不足
4. 受け手(執行部)のリテラシー及びIRへの期待の不足
5. 学内情報基盤の不備
6. 国内の情報基盤(ピア大学に関する情報DB等)の不備
7. 情報技術者、業者の不足

-
- IRが国内で発展途上なのは仕方のないこと。
 - ここでは、国内大学のIRが発展途上であることを前提に、これからIRをどのように整備、発展させていくべきかを考える。

2. IRのあるべき姿

2. IRのあるべき姿...IRとは

□ IRの定義

機関の計画立案、政策形成、意思決定を支援
するための情報を提供する目的で、
高等教育機関の内部で行われるリサーチ

*Saupe J. L.(1990) The Function of Institutional Research 2nd Edition
Association for Institutional Research
<http://www.airweb.org/page.asp?page=85>*



IRで大事ななのは、**意思決定に役立つこと!**

2. IRのあるべき姿...意思決定はどこで行われるか(1)

(意思決定権者)

- 執行部(学長、理事)
- 学部長、専攻長
- 大学幹部(部課長クラス)
- 個々の教職員

(意思決定の場)

- 役員会
- 教授会
- 全学会議、各種の運営委員会
- 部内・課内会議
- 執務中

2. IRのあるべき姿...意思決定はどこで行われるか(2)

- 意思決定は案件の重要度に応じて、多様なレベルで行われる。
- 日本の意思決定の特徴として、特定のリーダーに決定権と責任を全て委ねるのではなく、複数名で合議的に意思決定を行う。
- さらに、正式な意思決定のための会議体でオープンな議論の上で意思決定を行うのではなく、事前の調整で決定の方向性を定めておくことが基本。
- また、事前の検討段階において職員が検討を行い、決定の方向性のオプションを意思決定権者に示していることが一般的。



日本はボトム・アップの文化。
教職員一人一人の力が大きいんだね！

(参考) 米国研究型大学の意思決定(1)...PresidentとProvost

□ PresidentとProvost

- 米国の大学には、大学の最高責任者であり、大学の外向きの顔であるPresidentと、学内の主に学術面の最高責任者であるProvostがいる。
 - President: 大学の最高責任者であるとともに外向きの顔 (Mr. Outside)
 - Provost: 大学の主に学術面の最高責任者 (Mr. Inside)
- Presidentは大学の経営全般について責任を有し、一般的には寄付金獲得や政府等の外部組織との折衝、大学の資産管理を含む財務に責任を有する。
- Presidentは大学の全般的な方向性(目標、ビジョン)は定めるが、大学の学内行政はあまり関知せず、学内行政のすべてをProvostに委ねる。
- PresidentとProvostで外交と学内行政とを役割分担していることが、米国の研究型大学が効率的・効果的に運営できている理由であるという指摘もある。
 - 日本では学長がPresidentとProvostの役割を兼ねているので、業務過多でパンクしているという指摘がある。

(参考) 米国研究型大学の意思決定(2)...Provost(1)

□ Provost

- Provostは、Vice-President(VP)のうちの一員であるが、多くの場合 "Executive VP"であり、他のVPより地位が上である。
- VPのなかで"Academic Affairs(学術)"を担当する。
 - 複数のVice-Provostとともに、全学部長はProvostに報告義務がある。
 - ProvostはVice-Provostだけでなく、学部長(Dean)も自ら任命する。
 - 自身の施策を実現できるための執行部体制を作るという意味合いであるため、形式的な任命ではなく、自ら人選をし任命する(学部から候補者を複数だしてもらったこともある)。
 - Provostは学部の再編・統合の権限も有する。
- Provostのもとにも複数のVice-Provostがあり、重要な役割として以下のVice-Provostなどが挙げられる。
 - Vice-Provost for Academic Affairs (学術担当)
 - 教育プログラムを評価し、その継続や拡大、縮小などの判断を行う。
 - Vice-Provost for Faculty Affairs (教員担当)
 - 全学部の教員を評価し、その昇進や任用の決定を行う。
 - Vice-Provost for Budgetary Affairs (予算担当)
 - 各学部等の予算(教育プログラム、研究支援含む)の配分を行う。

(参考) 米国研究型大学の意思決定(3)...Provost(2)

□ Provost (続き)

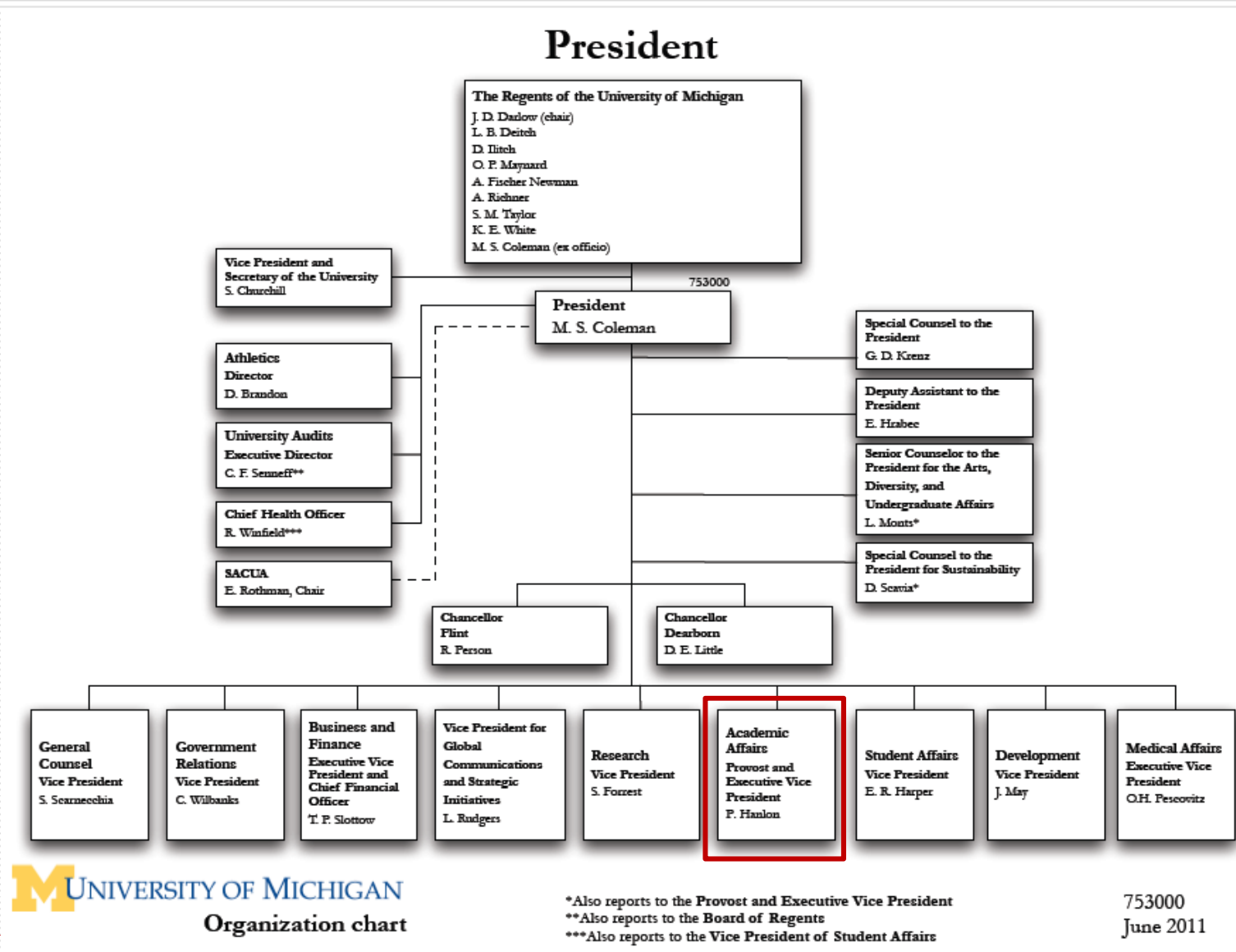
- Provostは、Presidentが指し示した大学のビジョンを実現する運営者であり、人・モノ・金を切り盛りする役割である。
- 自らの任務を実現するために、Vice-Provostおよび学部長からなる執行部を自ら任命し、これらの役員を通して学部・学科や教育プログラム、教員人事について決定権を有する。
- 決定権は形式なものではなく、Vice-Provostのもとで全学部のプログラムや教員人事が評価され、Provostもこれら全てに目を通して、最終決定を行う。
 - 例えば、年間数百名の教員人事についても、Vice-Provostは一人数百頁の調書を査読し、審査委員会を開催し審査を行う。Provostはこの報告を受け、疑問のある案件については自ら調書等を確認し、判断を行う。この仕組みにより、学部で行われた人事が覆されることもある。
- 大学の精神的な象徴であり尊敬の対象であるPresidentに対して、Provostは運営者であり、極めて実務的に管理運営を行う立場である。
- なお、Provostは大学の運営についてほぼ全権を有するが、運営がふるわず学内の信任が得られなくなった場合は、解雇される。

(参考) 米国研究型大学の意思決定(3)...Administrative Staff

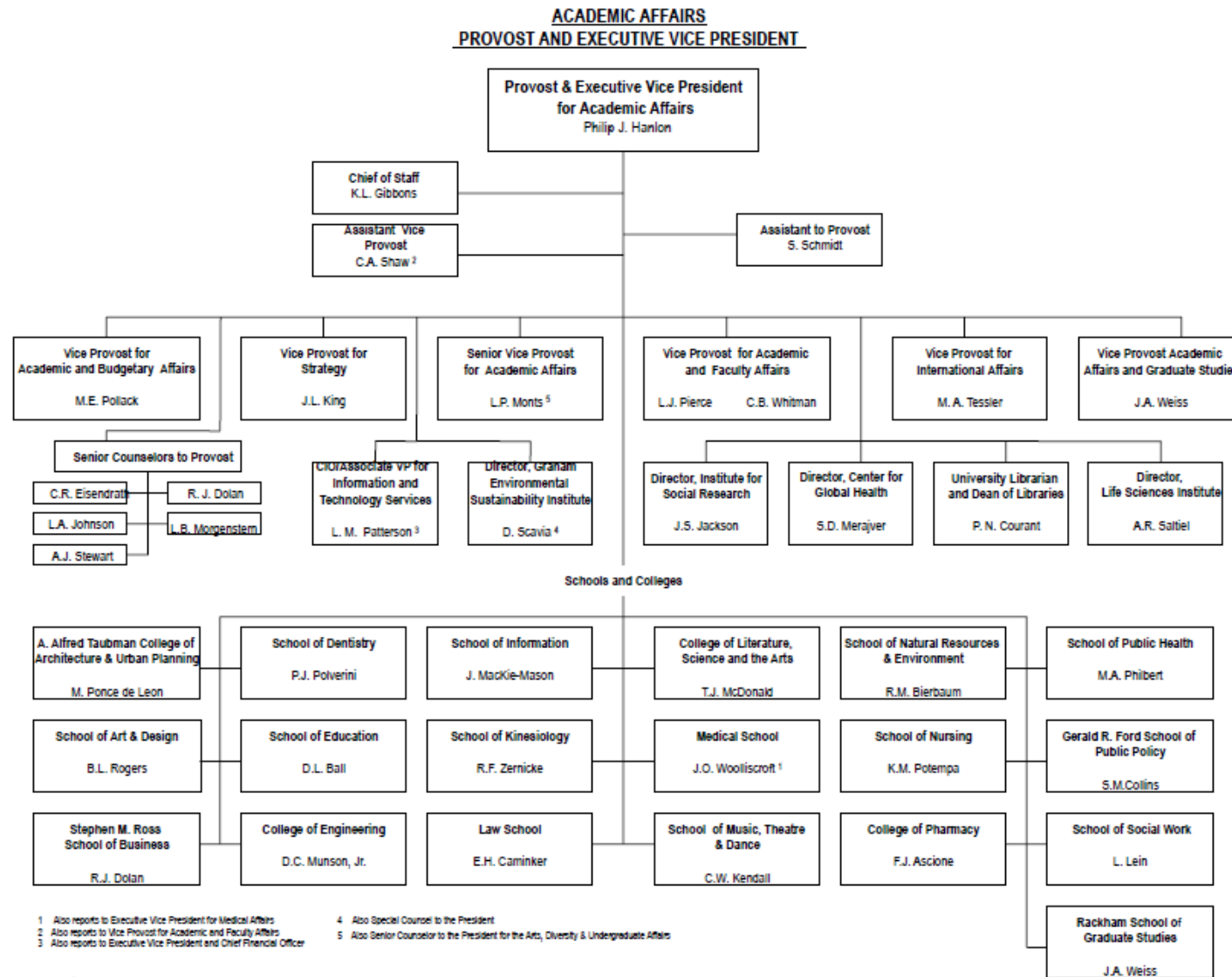
□ Administrative Staff

- Administrative Staffは大学の執行部(学長、副学長)や学部長、センター長、事務組織の部課長などの幹部職を指す。
 - cf) 職員一般は単に“Staff”
- 学長、副学長などのAdministrative Staffは研究型大学では教員出身者が担っている場合が多いが、教育型大学では元学生部長など、教学と学生支援に関わる学内外の事項に十分に通じておりネットワークもある職員が学長となっている場合も多い。
- 教員がAdministrative Staffとなる場合は、日本のように名誉職として、あるいは一時期の管理職としてこれを担うのではなく、自身のキャリアステップの一つとして担う場合が多い。
- 米国では、Administrative Staffとしてキャリア・パスが存在し、学内で専攻長→学部長→副学長などを務め、他のよりランクの高い大学の副学長や学長などでキャリア・アップしていく。
- 米国ではAdministrative Staffの方が教員より格が上に見られており、教員より給与も高い。このため、Administrative Staffは一つの目指すべきキャリアであり、その足がかりとして全学委員会の委員などを積極的に引き受ける教員層が全体の2-3割存在する。
- Administrative Staffとしてのキャリアを追求するため、Administrative Staffとしての評価は常に気にしているところであり、当該教員が大学運営の実務に力を入れ、定量的に測れる実績がでる原動力となっている。

(参考) 米国研究型大学の意思決定...Office of President組織図



(参考) 米国研究型大学の意思決定...Office of Provost組織図



(参考) 米国研究型大学の意思決定(4)...IRとの関係

□ IRとの関係

- 米国の研究型大学ではProvostが学内の学術面の最高責任者として学内行政の全権限を有するとともに、全責任も負う。また、段階的にVice-Provost、学部長(Dean)、専攻長(Department Chair)も同様に、それぞれの範囲で全権を有し、全責任も負う。
- さらに、ProvostがVice-ProvostとDean、DeanがChairを任命することから、Provostの意志が学内の隅々にまで浸透する仕組みとなっている。
- Provost以下の長は、それぞれの担当部署の運営が良好なときに評価され、失敗すれば責任を問われることをよく認識しているため、運営が良好に行われるように実務面の業務に力を入れる。
- 実務面の判断材料にはデータや客観的事実がかかせないため、IRなどの資料が実効的に役立てられる。
- また、これらの長(意思決定者)がプログラムの再編・解体も含めた全権利を実際に有することから、IRによって提供されたデータが意思決定に実際に役立つという構図になっている。



アメリカはトップ・ダウンの組織だから
IRも実効的に役立ちやすいんだね！

2. IRのあるべき姿...IRはどこで行うのが適切か？

- 意思決定や意思決定の方向性の検討が業務プロセスの過程で一人一人の教職員レベルで行われているのであれば、IRは個々の教職員レベルで行われるが最も適切。
- IRにおいて調査すべき内容が多岐にわたることを考えても、大学の各々の部署で検討がなされた方が情報量や問題認識の面で優れた検討が行われる可能性が高い。
- この場合、IRとは「客観的事実に基づく意思決定を実現するためのリサーチ」と再定義される。
- なお、個々の教職員レベルでのIRを行う場合の課題は、十分なリサーチ力を個々の教職員が有さなければいけないこと。



大学業務を支える個々の教職員がIRするのが適切。
一方、個々の教職員のリサーチ力が課題。

2. IRのあるべき姿...

(参考) IR職員研修のGP...立命館大学 大学行政研究・研修センター (1)

□ センター概要

- 職員を主体に、大学職員の業務と管理運営について研究・研修を行う全学的なセンター

□ センターの活動

1. 大学アドミニストレーター養成プログラムの運営 (主力事業)
2. 職員業務分野毎の業務知識の整理とそれらの力量の分析
3. 大学職員及び職員業務分野ごとの研修プログラムの開発

□ 大学アドミニストレーター養成プログラム

大学行政研究・研修センターの大学アドミニストレーター育成プログラムは、職員が学生・院生の、『学びと成長』に繋がる政策立案を行なうものです。プログラムでは、職員が調査・研究を行ない、実際に具体的な問題を具体的に解決する政策提案を『政策論文』としてまとめます。その過程で『アクション・ラーニング』的に職員の政策立案や職場力量の育成を目指しています

2. IRのあるべき姿...

(参考) IR職員研修のGP...立命館大学 大学行政研究・研修センター (2)

- 以下の講義内容のあとに、政策立案演習において職員が研究成果を発表をする。

2010年度「大学アドミニストレーター養成プログラム」

大学行政論 I (前期 Semester)

*4・9 開講挨拶「新しい立命館づくりと職員への期待」長田理事長 2010.4.12

		講義テーマ	講義内容	講師 ※敬称略
第1回	4/09	「立命館憲章」の理念	・「立命館憲章」の具現化と学園の課題	総務担当常務理事 森島 朋三
第2回	4/16	立命館の国際戦略	・世界レベルの大学間競争と G30 の取り組み	国際部事務部長 相根 誠
第3回	4/23	立命館大学の教学課題	・「学習者中心の大学づくり」の深化	教学部事務部長 大島 英穂
第4回	5/07	立命館大学の研究政策	・研究の高度化と新たな施策	研究部事務部長 野口 義文
第5回	5/14	立命館大学の入学政策	・今、入試の何が課題なのか? そして展望は?	入学センター次長 川口 潔
第6回	5/28	立命館大学の就職支援	・どう乗り越える"就職氷河期の再来"	キャリアセンター次長 浅野 昭人
第7回	6/04	学びのコミュニティづくり	・教育を変える学生スタッフの諸活動	教学部次長 徳永 寿老
第8回	6/11	小中高大一貫教育の可能性	・特色ある一貫教育をめざして	一貫教育部部長 松井 健
第9回	6/18	立命館小学校の挑戦	・小学校セカンドステージに踏み出して	立命館小学校校長 浮田 恭子
第10回	6/25	立命館の財政政策	・教学を支える財政政策	財務部長 三並 高志
第11回	7/02	立命館の人事政策	・求める職員像、教職協働を支える職員と人材養成	総務部長 西川 幸穂
第12回	7/09	立命館における学園政策づくり	・そのダイナミズムとメカニズムーR2020 と新中期計画策定へ向けて	総合企画部長 今村 正治
第13回	7/16	社会連携事業の新たな展開	・校友、父母、寄付政策の進展	社会連携部長 縄本 敏
第14回	7/23	A P U の新戦略	・開学 10 周年と「第3期計画」	APU 事務局長 塩田 邦成
第15回	7/23	「クレオテックと生協の到達点と課題」	・教育・研究を支えるクレオテックの役割と展望 ・学生生活を支える生協の役割と展望	株式会社クレオテック専務取締役 廣野 達也/ 立命館生活協同組合専務理事 酒井 克彦

* 6/4 特別講義 「EU 圏の高等教育の動向」(吉川裕美子)

「独の高等教育事情」(吉川裕美子)

* 7/16 特別講義 「日本の近現代と立命館①」(山崎有恒)

「仏の高等教育事情」(夏目達也)

(参考)

・立命館大学大学行政研究・研修センターHP (<http://www.ritsumei.ac.jp/mng/dgc/index2.html>)

・立命館大学大学行政研究・研修センター「大学行政研究」2号(2007年3月)

特別論文「立命館大学大学行政研究・研修センターの2年間を振り返って
—大学幹部職員養成プログラムを中心に—」伊藤昇(P237-279)

2. IRのあるべき姿...

(参考) Penn State Online: Graduate Certificate in IR

□ 概要

- ペンシルバニア州立大学高等教育研究センターを中心に開講されているIRに関するオンライン・プログラム(18単位)

□ コース概要

(必須科目)

- IRの基礎
- IR研究をデザインする (IRのGP、IRのための研究ツール)

(選択専門科目)

- 高等教育における企画とリソース・マネジメント
- 学生調査と学生支援プログラムの調査
- 学生の達成度調査と学術プログラムの評価
- 教員の業務負荷、パフォーマンス、報酬分析
- 入学管理研究

(その他)

- 応用統計

(出典) Penn State World Campus HP: Penn State Online, Graduate Certificate in IR
(http://www.worldcampus.psu.edu/InstitutionalResearch_Overview.shtml)

□ このプログラムの良い点

- 高等教育研究者だけでなく、IRオフィスのダイレクター等実務家が教授陣に加わっていること。つまり、きわめて**実践的なプログラム**。

2. IRのあるべき姿...誰がIRするのが最も良いのか

□ 第一義的には、個々の教職員 → **業務改善IR**

- 但し、この場合のIRは意思決定上の対応レンジも業務領域も広く、全般的には大学の**業務改善(KAIZEN)**といった意味合いが強い。

□ 大学経営層の支援スタッフ → **大学経営IR**

- 全学プランの策定・推進、自己点検・評価&PDCA、大学評価対応(法人評価、認証評価)、その他の大学の重要課題への対応

□ 教育支援スタッフ(教育開発推進機構等) → **教育改善IR**

- 教育改善のための調査は学生調査など大規模調査を必要とし、統計処理などの専門的スキルと教学面の深い理解が必要となる。また、毎年の定期調査と時間推移も伴う分析を必要とすることから、**専門性を有する専属スタッフ**が対応する方が望ましい。

3. IRの仕事の実際

3. IRの仕事の実際...業務の様子

□ IRの仕事の実際： **暗中模索の泥沼作業**

- IRは「リサーチ」である以上、答えが分かっていない現象について、答えを探す作業。
- 当然のことながら、「仮説を立てては検証を試み、無駄と分かっては棄却し・・・」を繰り返す作業。
- 仮説・検証すべき事項の内容も数も定まっていない状況下で、答えが見つかるまで探し続ける。
- いつ回答にたどり着くかも分からないから、業務監督者の視線も気になり精神的ストレスを抱えながら行う作業。
- 調査手法も検証したい内容によって適切な手法が異なるため、次々と新たなスキルを身につけていく必要がある。



IRerって
あまり格好の
良い仕事では
ないかも
・・・!



3. IRの仕事の実際...リサーチ・クエスチョン(1)

□ 執行部から寄せられるIRのリサーチ・クエスチョン(例)

- 「うちの大学の教育は一体何が問題なのかなあ……？」
- 「最近の学生はなぜ海外留学したがないのだろう？」
- 「世界大学ランキングでCitation Indexが低いのはなぜだろう？
[そんなはずはない！(内心)]」
- 「ちょっと、〇〇について調べてみてくれ！」



□ IRのリサーチ・クエスチョンの特徴

- 極めて漠然としている。
- どこまで回答すれば良いのか不明なことが多い。
- どのような施策につなげようとしているのか不明なことが多い。
- かと思えば、そのときふと疑問に思ったことが口を衝いて出てきていて、特定の施策や大学の課題が念頭にないことも多い。

3. IRの仕事の実際...リサーチ・クエスチョン(2)

□ 大学の施策に反映しうる、具体的なIRのリサーチ・クエスチョン(例)

■ 入学者管理:

「(歩留まりも勘案し)、今年度の入試の合格者数を何名で出すべきか？」

■ 教育プログラム:

「新しいコースを設置するために、縮小・廃止すべきコースを検討して欲しい。
時代に適合していないコース、定員割れしているコースはどれか？」

■ 給与制度:

「給与制度をどのように変えたら、競争と活力が最もうまれ、かつ、総人件費が1割以上カットできるか」

■ 施設・設備:

「施設保全および施設の老朽化対策をしていく場合の中長期の財務計画はどのようなものか。キャンパス移転をした場合の費用と比べるとどうか。」

■ 予算:

「学長の打ち出した5つの重点事項を反映した予算案を策定して欲しい。5つとも実施する場合、限定項目を実施する場合なども検討して欲しい。」

3. IRの仕事の実際...リサーチ・クエスチョン(3)

なんらかの
合理的な判断が
できるといいね!



□ より身近なIRのリサーチ・クエスチョン(例)

- 夏期休業:
「夏期休業をどのように分散してとれば、業務に最も支障がなく、かつ節電ができるか」
- 留学生オリエンテーション:
「オリエンテーションにどのような事項と資料を盛り込めば、留学生が最も混乱なく大学生活に入っていけるか」
- 食堂:
「昼食の食堂の混雑を緩和するために食堂の拡大か、小規模店舗を分散させるかを考えたい。学生の動線からすると、どちらが良いか。」
- シンポ開催:
「前回の国際シンポでは運営上のトラブルが多かったので、今回はスムーズに行いたい。トラブル要因を特定して、新たな体制案を考える」
- 履修登録:
「今年から学生に入学時点で4年間の学習計画と卒業後の進路予定を明確にさせた上で、科目の履修登録をさせたい。どのタイミングでどのようなオリエンテーションが必要か。また、どの時期までに履修登録させないと教育プログラム実施上、問題が生じるか。」

3. IRの仕事の実際...リサーチ・クエスチョン(4)

IRのリサーチ・クエスチョンが具体的な場合:

- IRのリサーチ・クエスチョンは具体的かつ特定の施策を念頭においてあるものの方が、実効上有益なリサーチになりやすい。
- 一方、リサーチ・クエスチョンが具体的であればあるほど、その業務領域に関する専門的な知見が必要となり、当該領域の担当部署にて検討がなされた方が有益となる。

IRのリサーチ・クエスチョンが漠然としている場合:

- まだ大学の具体的な課題として鮮明となっていないほどの大問題にアプローチするのはIRerの醍醐味ではある。大学がこれから問題として捉えていかなければいけない事項を特定し問題提起できるのは、事実を仔細に調べているIRerのみである。
- しかし、このような大問題を扱う場合は明確なIRのアウトプット、特に施策につながるようなアウトプットにつながりにくく、IRオフィスの存在意義が問われてくる可能性が高い。

結局のところ、IRを担当する人の資質と、IRerに業務指示を出す側との関係性のなかで、それぞれの大学のIRの形が決まってくるのかもね！



3. IRの仕事の実際... IRのアプローチ(1)



IRは「現場」と「分析」を行きつ戻りつのスパイラル作業

- IRは合理的・客観的な意思決定を支援するために、定量的な分析や客観性のある事実確認が重視される。
- 一方、「数字や事象だけを見ても分からない!」ことが多い。また、背景にある経緯や歴史を知らないとデータを適切に読めないことも多い。
- このため、「人に話を聞いて」、「データから何を見いだせばいいのかの「ヒントをもらう」」ことが有効な場合が極めて多い。
- 他方、人に話を聞くにも「何を質問すればいいのか」分からないと相手がキーパーソンであっても有効な回答を引き出せない。
- 質問をするためにはある程度の問題意識が必要で、そのためには自分なりに調べて自分なりの仮説を持っている必要がある。
- このため、IRは現場と分析を行きつ戻りつしながら、問題の核心に近づいていくスパイラルな作業である。「現場」と「分析」どちらが先とは言えず、どちらも少しずつ手探りしながら進めていく。

3. IRの仕事の実際... IRのアプローチ(2)...情報源

- 伝聞情報
 - データの少ない大学においては最も有効な場合が多い。
 - 簡単な問い合わせで十分な場合も多いが、正式にはインタビュー調査
 - (対象) 教員、職員、学生、親、卒業生、外部(政府・企業・有識者他)
- 学内データ
 - 対象とする事象に関わる各種データ
 - 学内情報システムに保有されるデータ
 - 学生調査、アンケート調査 ほか
- 統計情報
 1. 大学の各種基幹統計値
 2. 学校基本調査等、国や都道府県、国際機関の教育関連統計値
 3. 国内外のライバル校の統計値
 4. 社会動向に関わる各種統計値
- 外部環境に関わる情報
 1. マスメディアによる情報
 2. 政府の政策動向(白書、答申、政策情報、政府統計ほか)
 3. インターネット上の情報(クチコミ、掲示板等含む)
- オンラインデータベース
 1. 学術情報(OPAC、CiNii、ReaD、Web of Science、Amazon、Kinokuniya)
 2. 国際機関のデータベース(UNESCO、OECD、UNほか)
 3. 国内と各国政府系データベース(e-stat、ほか)
 4. その他オンラインデータベース(新聞情報、訴訟、特許、その他)
- 文献情報
 1. 自大学の大学史、過去の大学概要、パンフ類、伝聞録
 2. 国内外の高等教育関連書籍(学術書、政府や国際機関の文献)
- セミナー、シンポジウム等



たくさんあるねえ…。
これらを組み合わせて
リサーチするんだね。

3. IRの仕事の実際... IRのアプローチ(3)...ツール



IRのツールは結局のところ、問題に適切なツールを自分で見だし、そのスキルがない場合は自分が習得するしかない。

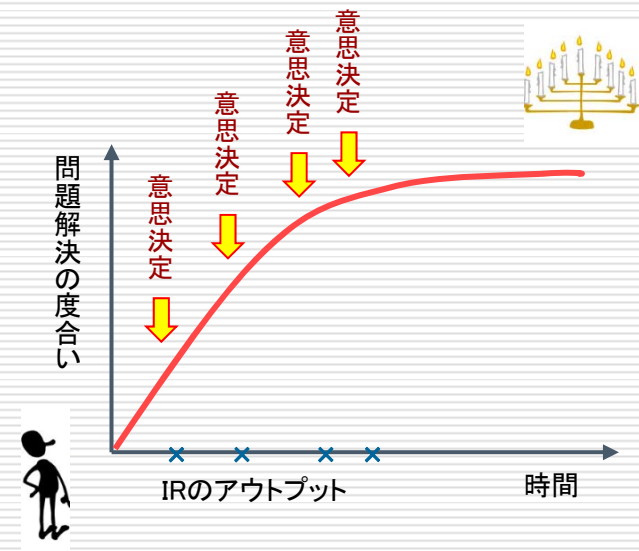
- (教育改善IRの学生達成度調査や満足度調査などの定型的調査以外では) IRの研究・クエスチョンは多岐にわたる。多様な問いかけに最適な調査&回答方法は問いごとに異なる。
- 特定の研究・クエスチョンにアプローチするための「最適なツールを探し出すことがIRそのもの」であると言っても過言ではないほど、研究ツールの特定は重要。
- そのために、多様な研究ツールで試行的に調査を行い、いくつかのツールに狙いを定めていく。(例: インタビュー、統計値の確認、ネット情報の収集、簡易アンケートの併用など)
- 無限にある研究ツール全てを知っている訳にはいかないから、試行錯誤の過程でツールを発掘し、習得していく必要がある。
- 外注できれば便利だが、結局のところ、どのツールが最適かも分からない状態では外注すらできないので自分で習得した方が早い。但し、スキル習得のための時間について周囲が寛容であることが大事。

3. IRの仕事の実際... IRのアプローチ(4)...どこまでやるか



意思決定に役立つタイミングでアウトプットを出していくことがポイント！
大事なのは、意思決定が少しでも合理的・客観的になされるようになること。

- IRは結局は問題解決(解明)だから、終わりというものはない。時間をかければかけるほど問題理解の精度は高くなっていく場合が多い。
- しかし、IRは「意思決定」に役立たないことには意味がないから、意思決定のタイミングと問題の解明度の兼ね合いで、どこまでやるかを決定していく必要がある。
- 場合によってはあり合わせのデータを表にまとめるだけということもありえる。
- 一方、意思決定は段階的に詳細な意思決定を行うものであるから、第一段階でラフなIRであっても、意思決定における議論などを踏まえながら、徐々に精度の高いIRに高めていくというアプローチで十分可。



3. IRの仕事の実際... 良いIRのアウトプットとは(1)

1. 意思決定に役立つこと!

- 何をおいてでも意思決定に役立つことが大事。
- 意思決定に役立つのなら、データを表にまとめただけのIRの方が精度の高い高度なIRより意味がある。

2. 少しでも「合理的・客観的」な意思決定に役立つこと!

- 日本では勘(フィーリング、先入観、目分量)で意思決定が行われることが多い。これに少しでも定量的で客観的なデータ(事実)を添えられれば良い。
 - なお、データが全てを語る訳ではないから、IRのアウトプットと異なる判断がなされることもあることは了解しておく必要がある。



(続く)

IRerと意思決定者が常に歩調を合わせて行くことが大事だね!



3. IRの仕事の実際... 良いIRのアウトプットとは(2)

3. IRのアウトプットでどこまで言えるか、どこまで意思決定してよいか、言えること!

- 意思決定に必要な情報が全て揃っているといった「完全なIRのアウトプット」は通常存在しない。常に不完全な情報のなかで意思決定を行っていく必要がある。
- 情報がまばら、濃淡がある状況下で、これらIRのアウトプットに基づいてどこまで意思決定ができるかを言う必要がある。少なくとも、限度を超えた意思決定がなされそうになったときに阻止できる必要がある。
 - なお、「どこまで意思決定できるか」というのは、統計分析などでの「95%の信頼限界」を示すことではない。95%の信頼限界の範囲を示されたところで、意思決定して良いのか悪いのか分からない。



4. IRを組織のなかにどのように導入するか

5. IRの導入方法...IRの構成(1)...提案

□ 大学経営IR

(支援対象)

- 大学執行部

(IR部署)

- 企画課、大学評価室、IRオフィスなど

(IR担当)

- 大学経営系の職員、専門職など

(業務領域)

- 経営面の意思決定に必要な情報提供
(短期・中期・長期の情報)
- 大学評価対応
- 自己点検・評価、PDCA
- 大学ビジョンの策定、推進

□ 教育改善IR

(支援対象)

- 各学部・学科

(IR部署)

- 教育開発機構、高等教育研究センター
- 学部単位の教育開発部署・担当

(IR担当)

- 教育学系の教員、教務系職員
- 各学部の教職員

(業務領域)

- 教育の質保証に必要な情報収集・提供
- 各種学生調査
- 教学面のFD など

□ 業務改善IR

(支援対象)

- 自分自身 or 自身の所属部署

(IR部署)

- 特になし(自分自身 or 自分の部署)

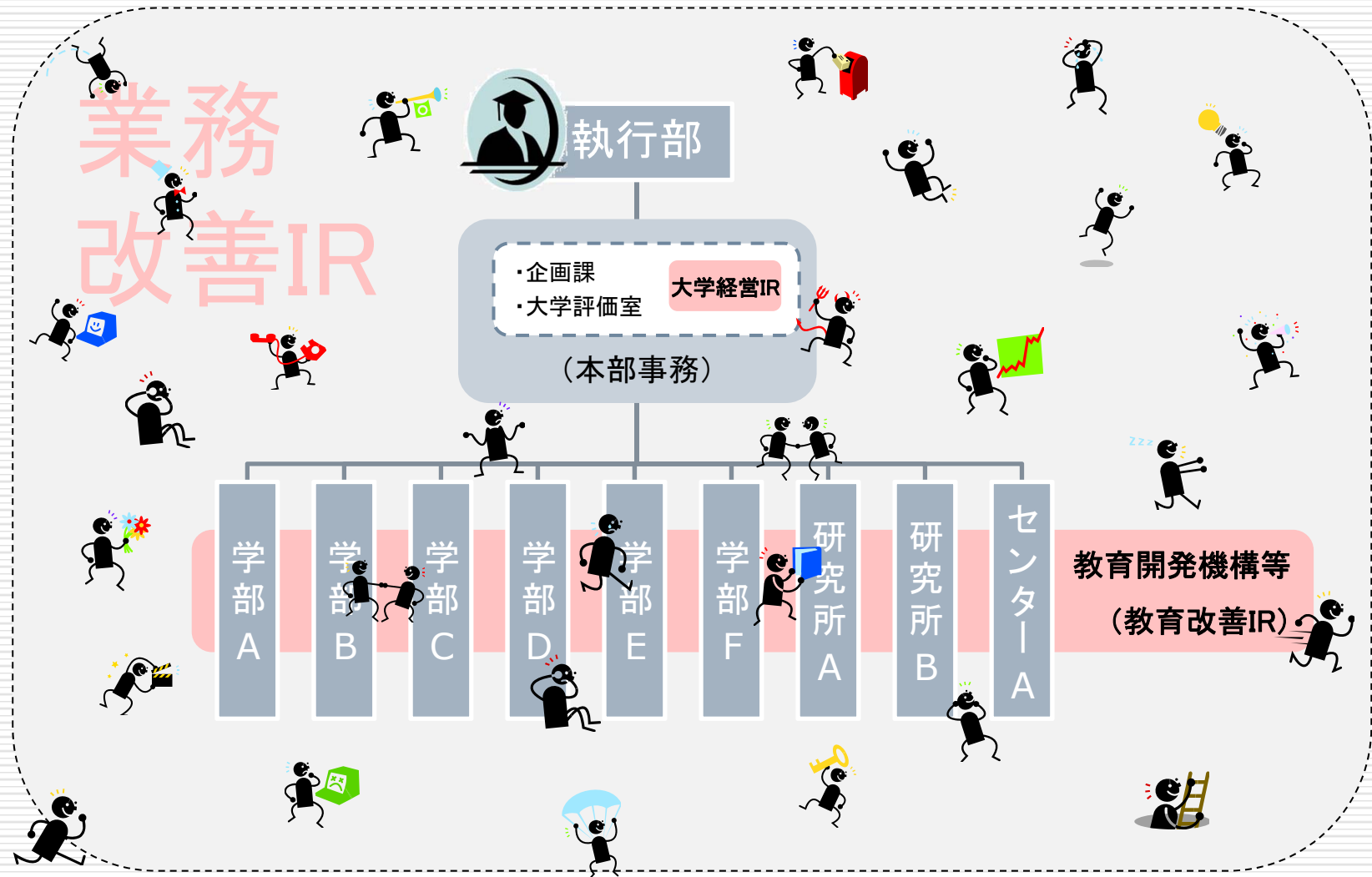
(IR担当)

- 自分自身 or 所属部署で定めた担当

(業務領域)

- 自分が担当する業務 or 所属部署の業務
(大学のあらゆる業務)

5. IRの導入方法...IRの構成(2)...提案



5. IRの導入方法...大学経営IR

□ 大学経営IR

(支援対象)

- 大学執行部

(IR部署)

- 企画課、大学評価室、IRオフィスなど

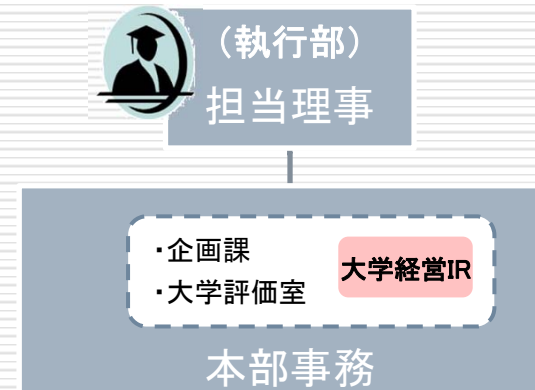
(IR担当)

- 大学経営系の職員、専門職など

(業務領域)

- 経営面の意思決定に必要な情報提供
(短期・中期・長期の情報)
- 大学評価対応
- 自己点検・評価、PDCA
- 大学ビジョンの策定、推進

□ 組織体制(一例)



□ 導入方法

1. 日常的な経営支援、大学評価や自己点検評価などの基幹業務から構築する(どの大学にも既にある)。
2. IR担当を雇用する、あるいは、日常的な経営支援にて極力客観的なデータや分析を伴うようにしていく。
3. 情報インフラの整備なども並行して進め、経営判断に必要なデータが瞬時に取り出せるようにしていく。
4. 発展的には企画課や大学評価室を包含するIR&企画オフィスを大学の経営支援部門として整備することも考えられる。

5. IRの導入方法...教育改善IR

□ 教育改善IR

(支援対象)

- 各学部・学科

(IR部署)

- 教育開発機構、高等教育研究センター
- 学部単位の教育開発部署・担当

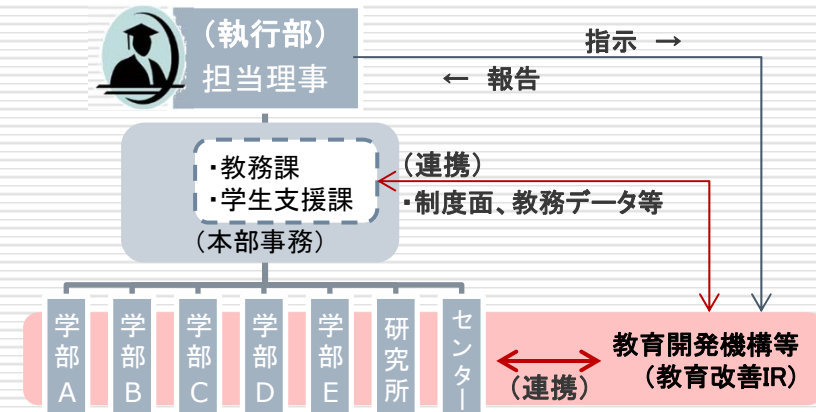
(IR担当)

- 教育学系の教員、教務系職員
- 各学部の教職員

(業務領域)

- 教育の質保証に必要な情報収集・提供
- 各種学生調査
- 教学面のFD など

□ 組織体制(一例)



□ 導入方法

(すでに多くの大学に既存組織がある)

□ 留意点

- 教育学系の教職員で構成されている場合が多いが、学部は多様な分野にまたがるため、各学部に連携教員を設けるなど、多分野の情報が入り、多様な学部に影響を及ぼせることのできる体制を採ることが望ましい。
- 長についても、教育学以外かつ執行部とつながりの強い人物を選ぶと大学のなかで存在感と意義を高めることができる。
- 米国ではCTLが兼ねていることがあり、学生調査だけでなく、教育方法に関する研究なども含めてIRが行われている。

5. IRの導入方法...業務改善IR

□ 業務改善IR

(支援対象)

- 自分自身 or 自身の所属部署

(IR部署)

- 特になし
(自分自身 or 自分の部署)

(IR担当)

- 自分自身
or 所属部署で定めた担当

(業務領域)

- 自分が担当する業務
or 所属部署の業務
(大学のあらゆる業務)

□ 課題

- 最も重要であるが、教職員一人一人のスキルアップと業務に挑む姿勢の改善が必要であるため、導入することが最も難しい。

□ 導入方法

1. 「合理的・客観的判断に基づく業務の推進を評価する」という担当理事からの発信がまず必要。
2. その上で、「合理的・客観的判断に基づく業務の推進(=業務改善IR)」がどのようなものか、事例を多数示すことが必要(冊子、事例DB、研修ほか)。
3. 各部署ごとにおける業務改善IRを推奨(or義務づけ)し、各期ごとの表彰制度を設ける。
 - より実効的にするためには、優れた業務改善IRには予算を配分する、あるいは、大学のイニシアティブにし担当者を長に据える等の配慮が必要。
 - 業務改善IRで表彰されていないと職員は昇進できないようにすると大学の空気は確実に変わる。
 - なお、大規模な業務改善だけでなく、身の回りの小規模な業務改善も評価する視点も必要。
 - 本部のIRオフィスが推進・研修・助言役を務める方法もありえる。

5. IRに求められる人材とスキル

5. IR人材とスキル... 最重要要件



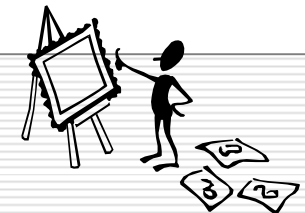
IRerは大学運営に対する高い問題意識と「正義感」を有していることが最重要！

- IRにおいて一定のリサーチスキルは必要となるが、対象とする事象によって必要なスキルは異なり、また、その都度習得することも可能。
- 一方、「大学を改善したいという強い想い(正義感)」がない限り、どのような問題認識(切り口)でデータ分析を行えばよいのか、各種の情報にどのようにアプローチして良いのか分からない。「大学を改善したいという強い想い(正義感)」は、問題認識を鮮明に持ち、的確な分析を行うために必須。
- また、「大学を改善したいという強い想い(正義感)」は、問題解決ができるまで、忍耐強く、粘り抜くことができるためにも必要。

5. IR人材とスキル... あるとよい知識とスキル(1)

1. 問題解決をシステマチックに行うノウハウ (問題解決力)

- IRではやみくもにリサーチを開始するのではなく、1)解決の糸口をまず探し、2)手がかりが見つかったら簡易分析を行い仮説を立て検証を試み、3)新たな事実が見えてきたらより精度の高い仮説を立て検証し……、ということを繰り返す。
- この一連の作業をシステマチックに行うことより、最も効率的に問題の核心に近づくことができる。
- 但し、仮説の立て方や検証のアプローチにはセンスが必要。経験によりセンスは一定水準まで磨かれるが、ある一定水準以上は、個人のセンスに強く依存する。



5. IR人材とスキル... あるとよい知識とスキル(2)

2. データの所在に関する知見とアクセス

- 大学の経営課題に関する高い問題意識とともに、関連データや情報の所在、入手方法に関する知見を有することが重要。
- また、単なる統計値等の資料情報でなく、執行部や現業部門と常に連携し、生の情報に絶え間なく触れようとする努力が必要。

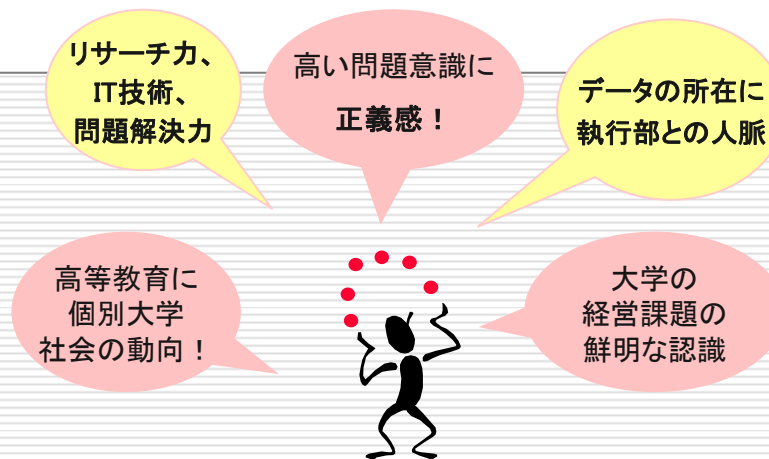
3. 調査・分析スキル

- 統計的手法やインタビュー調査、調査票等を用いたアンケート調査など、一定の調査手法を知っていることが望ましい。また、最低1つのプログラミング言語でのプログラミングの経験があることが望ましい。
- 全ての調査手法を自ら実施したことがないにしても、これらを行う際の方法や注意点などを知識として知っていれば、実際に必要となったときに、勉強し直して、実践することができる。
- 一方で、人間が直感的に理解しづらい分析(多変量解析など)の結果は、大学運営改善の役に実際には立たないことが多いことも、肝に銘じておくべき。意思決定者や政策判断の受け手である学生や社会に理解されづらいデータは、説得力を持ちにくく、施策につながりにくい。

5. IR人材とスキル... あるとよい知識とスキル(3)

4. その他: 全般的動向と比較の視点

- 大学の経営課題はそれ単独で存在するのではなく、高等教育の全般的動向(政策動向、個別大学の動向、社会の動向)の文脈のなかで理解していく必要がある。
- 高等教育の全般的動向に関する知見や国内外大学の事例との比較の視点、高等教育をとりまく社会環境の変化(国内外の政治・経済・社会の動向等)に関する知識を踏まえIRが行われることが望ましい。



5. IR人材とスキル...IRerをどのように確保するか

- 大学の経営課題に強い問題認識を有し、リサーチ力もあり、大学執行部との人脈も密にあり、高い問題意識のもとに自身の時間をなげうってでもIRを貫き通すような「万能IRer」は存在しない。
- 以下のようなチーム体制でお互いを補完し合うことが理想的。
(IRチームの例)
 1. 執行部と密にコンタクトを取れる長
(教員系かつ行政経験者など)
 2. 大学運営課題に関わる知見と、学内の教職員に人脈を有するスタッフ(大学職員など)
 3. リサーチ力を有する専属IRer (外部人材など)
- 間違っても専属IRerに丸投げしないことが大事！
- なお、個々の教職員のIR力を高めていくことの重要性には変わらない。

5. IR人材とスキル...IRを学内にどのように浸透させるか

- 個々の教職員のIR力を高め、大学の多岐にわたる業務のすみずみで合理的な業務改善が行われていくことが重要。
- 研修等の実施も有用ではあるが、日々の業務のなかで実践していく機会を作る方が有効。
- たとえば、最小の事務組織ごとにIR課題を一つ取り上げ実践し、四半期ごとに発表し、部門ごとに優秀な実践例を選び、全学的に最優秀IR実践例等を見いだし予算を付けていくといった取り組みは有用でありえる。



・現業部門ごとのIR実践
・四半期ごとの発表会
・全学的な表彰＋予算付加
は有用でありえます。

6. さいごに: IRを組織的に導入する際の留意点

6. IRの留意点...IRを組織的に導入する

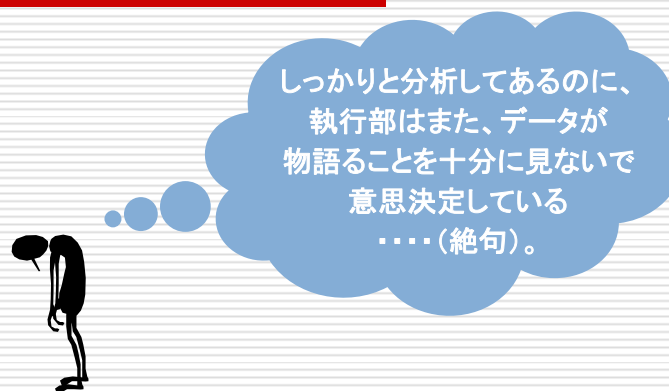
□ (日本的文脈の) IRとは...

大学の運営改善のために、大学で行われている教育・研究・大学運営活動を定期的に見直し、合理性・客観性をもって大学の運営改善につなげる営み

- 近年のIRブームで、各大学にIR担当者やIRのための組織を設ける動きが活発化している。
- しかし、大学の業務が多岐におよび、かつ、日本の組織ではリーダー以上に教職員一人一人の力量に負うことが多いことを考えると、IR部署を執行部支援組織として設置することが果たして有効か考えるべき。
- IRは必ずしも特別の担当や部署を設ける必要はない。大学の意思決定が合理的・客観的に行われるようになれば十分であるから、それに適した組織・職員体制、育成・発展方法を考案すれば良いのではないか？

6. IRの留意点...データリテラシー

□ IRerの悩み



- IRerの悩みとして、リサーチ内容が十分に理解されず意思決定がなされているというものがある。「執行部にデータリテラシーがない！」と嘆く声も……。
- データリテラシーはあるにこしたことはないが、日本の大学運営ではデータに基づいた判断をするという習慣、従ってデータリテラシーも育っていないことを踏まえるべき。
- 意思決定に役立ってこそそのIRであると思うのであれば、受け手の情報許容性や勘所を十分に踏まえたアウトプットを作っていくことが大事。A4ー1枚に箇条書き数行＋グラフ1点で必要最低限のみを伝えるという技も有用。
- そもそも執行部のみデータを理解しても無駄。全学に現状認識と意思決定が浸透していくためには情報がシンプルで理解されやすいことが不可欠。 53

6. IRの留意点...情報基盤の整備

□ 現状

- 大学の各種情報が十分に情報システムに電子化されていない。
- 情報システム(教務・人事・経理・旅費等)が存在しても、データが分析者向けにcsv等で出力できるようになっていない。(業務処理の機能しか備えていない！)
- 情報システムからデータがダウンロード可能であっても、IRerにアクセス権がなく、データにアプローチできない場合がある。
- 他方、IR部署主導で情報システムの構築をする例が見られる。

□ 考え方

- 情報システムが整備され、IRerがアクセスを有すればIRが極めて効率的・効果的に行われることは間違いない。現状においては情報入手のための苦勞(担当部署からの入手、紙媒体の情報の手入力等)の方が分析の努力より遙かに大きい。
- 他方、情報システムの構築は時間も予算も莫大に必要であり、IRerのほかに情報技術の専属者1名雇用し、さらにシステム化のための予算を大規模に組む必要がある。
- (情報システムが未整備で業務効率化などの他のメリットが見込まれないのであれば)IRのために本当にそこまで投資をすべきかは検討した方がよいであろう。
- 大学の経営課題は時々刻々変化していくものであり、ある時点で長期定点観測をする^{と有効と}思っている場合でも5年後にはそれほど重要ではなくなっている場合が多い。さらに、IT技術の進歩の早さを考えると5年後には同システムが使えないこともおおいに想定される。
- 時々刻々の経営課題、まだ鮮明ではないが今後課題となってくる経営課題に応じていくために最低限必要な情報システムは何か考えていけるとよい。

6. IRの留意点...大学評価&PDCA

□ 大学評価対応

- ここでは国内のIRの流れに則り、大学評価対応を「大学経営IR」に含めた。
- しかし大学評価書作りは大学の意思決定につながらない場合が多いので、IRに含めるべきかは曖昧である。
- 外部評価の場合、マイナス評価があると大学運営に大きく影響が出る危険性が高いため、どうしても表現ぶりで工夫されてしまう場合が多く、大学の改善につながらない場合が多い。
- 一方、把握する情報はIRと共通する場合が多いので、密に連携できる組織体制が望ましい。
 - しかし、学部等の情報提供側は大学評価対応とIR対応で情報の出し方が異なることも念頭に置く必要がある。

□ 自己点検・評価&PDCA

- これに対してPDCAとセットで実施される自己点検・評価はIRと言えそうであるが、自己点検・評価も外部からの透明性を念頭に政策的に誘導され実施されているため、他の外部評価と同様の危険性を有する。
- そもそもPDCAでは、「真の原因究明」につながる評価・確認(Check)は行われるのか？ 計画(Plan)である評価軸が打ち出されてしまうと、評価はどうしてもその評価軸に沿ってのみ行われる傾向にあり、「十分達成できなかった。だから、来期は『より』がんばらなければいけない」となり、どうして達成できなかったのか、根源的な背景理由に迫ることがなくなってしまうように感じられる。

6. さいごに...客観的事実に基づく合理的判断に向けて

□ (日本の文脈の) IRとは...

大学の運営改善のために、大学で行われている教育・研究・大学運営活動を定期的に見直し、合理性・客観性をもって大学の運営改善につなげる営み

- IRは色々な実施形態がありえるし、実は以前からも随所で行われている営みである。
- しかし、日本の大学の意思決定が客観的事実ではなく「勘」やその場の空気で行われることが多いことは事実であり、IRの流行がこれに少しでも客観性と合理性をもたらせると良い。
- 組織体制も情報基盤も不十分の状況下においてIRerがなしえることは少ないかもしれないが、「客観的事実に基づく合理的判断」が少しでも浸透するよう最大限の努力を払うことはその務めであろう。

ご静聴ありがとうございます。
トヨタのKAIZEN方式と同様の業務改善IRが
学内の隅々に行き渡ることを
心から期待しています。



□ **連絡先**

東京大学評価支援室

インスティテューショナル・リサーチ担当 特任准教授

船守美穂 (E-mail: funamori.miho@mail.u-tokyo.ac.jp)