

関西学院大学における IR の現状・課題・展望

関西学院大学企画室 主幹

小 野 宏

要 旨

本稿は、筆者の所属する関西学院大学におけるインスティテューショナル・リサーチ（IR）を「自大学に関する客観的なデータを収集・分析し、経営・教学マネジメントに活用する組織的機能」と定義し、その現状と課題を把握して将来を展望することを目的とした。

本学は、認証評価の義務化を契機に、IR の萌芽とも呼ぶべき動きが始まっている。しかし、全体としては、まだ各部署がデータを収集し、体系化する段階から抜け出ておらず、データの組織的共有や、統計的な分析、政策立案支援・意思決定支援などへの活用は限定的でしかない。

法人・大学の対置構造と、ボトムアップ型のガバナンスが定着して権限が分散している本学における IR は、専門部署を設けるのではなく、各部署が基礎機能を分散的に保有しながら、大括りの分野ごとに拠点となる“ハブ部局”が推進する重層的な構造が適している。まず、各部署で収集・蓄積しているデータの体系化を図り、簡易な分析でも、経営あるいは教学のマネジメントに活用する事例を増やしていくことで、データを重視する風土やデータで考える文化を醸成することが重要である。そのためには、複数のハブ部局が旗振り役として連携し、学生調査の進化・統合や分析手法の高度化、データベースの統合など将来像を共有して推進することが求められる。特に教学関連のデータの体系化・分析・活用が進んでおらず、最重点課題として取り組む必要がある。

はじめに

日本の大学界において「インスティテューショナル・リサーチ（Institutional Research、以下 IR と記す）への関心が急速に高まっている。IR は、自らの大学（Institutional）についてのデータ¹を多面的に収集・分析して（Research）、大学としての政策立案や意思決定を支援する機能と位置づけられる。

米国では長い年月をかけてその機能を発展させ、現在はほとんどの大学に担当部署が設置されている。その先進的な事例が高等教育研究の成果として日本にも紹介され、特にここ数年、「質保証」の流れと相まってさまざまな場面で取り上げられてきた。

しかし、日本における IR のあり方についての議論は、一様ではない。米国の大学でも規模や置かれる環境によって IR の機能・体制は多様である。

本稿は、まさしく IR として筆者の所属する関西学院大学（以下、本学）という固有の条件下における IR 機能の構築をテーマとする。米国における現状や歴史的な発展経緯を先行研究において確認したうえで、萌芽状態にあるというべき本学の IR の現状を、現場で取り組んできた事務職員の立場から整理し、今後の課題とめざすべき方向性を提示したい。

1. 米国における IR

1.1. IR とは

IR に関する論文を先駆的に発表してきた鳥居（2005）は、「米国および豪州の大学においては、機関レベルにおけるマネジメント情報の集約・分析・報告といった一連の IR（インスティテューショナル・リサーチ）の活動が、組織の迅速な意思決定および円滑な運営を支える揺るがしがたい基盤となっている。…個別機関の自立的な組織運営を担保するうえで、定量的及び定性的データに基づき機関の活動状況を分析し、次期のプランニングに反映させていく IR 部門が、ごく標準的に基幹組織として配備されている」としている。

高等教育研究が普遍的で体系的な知の創造に取り組む学問的研究であるのに対し、IR は自大学を対象の中心に据えた、個別的で課題対応的な業務活動の一環とされる。

1.2. IR の機能・業務内容

Volkwein（1999）は、IR の機能について、目的を「改善」と「説明責任」に分け、組織的な役割・文化を「経営的・組織全体的」と「学術的・専門職的」に分けたマトリックスによって 4 つの形態に分類している²。

表 1 IR の 4 つの役割（Volkwein, 1999 による。翻訳は筆者）

		目的と活用者 (Purposes and Audiences)	
		改善のため (For Improvement) プロセス重視・学内 (Formative and Internal)	説明責任のため (For Accountability) アウトカム重視・学外 (Summative and External)
組織的な 役割・文化 (Organizational Roles and Culture)	経営的 (Administrative) 組織全体的 (Institutional)	自らの大学をデータで把握する (情報統括者として)	最もすぐれた事例を発信する (広報・宣伝担当者として)
	学術的 (Academic) 専門職的 (Professional)	より優れた政策の企画・立案のため にデータを分析する (政策アナリストとして)	大学教育の有効性などを公正な立場 で調査し、証拠を示す (学者・研究者として)

IR 部門の具体的な業務内容は、米国の大学で実際に IR を担っている本田（2010）が「米国の Institutional Research (IR) の一般的な業務」として、①大学年報の作成②州や連邦政府への業務報告③各種ランキングへの対応④学生の満足度や学習度のアンケート調査⑤学生募集や在学歴の調査分析⑥学習成果の測定⑦成果指標の作成、を挙げ、各大学の IR 部門はこれらの全部または一部を担っているが、大学の類型によって重点とするところは異なっていることを報告してい

る³。

特に、米国の大学は、連邦政府機関によるデータシステム IPEDS (Integrated Postsecondary Education Data System) への膨大なデータ提出が義務づけられているほか、州政府への報告、地域ア krediteーション機関での認証評価、雑誌社などからランキング等のために要請されるデータ提出など、外部機関への一元的なデータ提供が IR 部門の業務で大きな比重を占めている (柳浦、2009)。

1.3. 組織体制

IR 部門の体制については、鳥居 (2005) は米国の大規模校 4 校を訪問調査し、専門部署に 6 ~17人と相当数の人員が配置されている事例を報告し、青山 (2006) はアメリカ大学協会に加盟している州立大学への調査によって、IR 部門のスタッフは Director (部門長)、Analyst (アナリスト)、Coordinator (コーディネータ)、Specialist (各種専門家)、Student (学生スタッフ=大学研究生) などに分類され、多くのスタッフが修士号や博士号を取得していることを報告した。

こうした全米の IR 部門のスタッフ等によるネットワークとして、The Association for Institutional Research (AIR) が1965年に設立され、現在は4200人のメンバーを擁してワークショップなどを組み込んだ総会を毎年開催している。

一方で、加藤・鶴川 (2009) は、「AIR が全米の構成員に対して行った調査によると (Lindquist, 1999)、IR 担当者の約 6 割は専任職員 2 名以下、約 8 割は 4 名以下という小規模組織で働いている。その一方で所属する大学の規模を見ると、学生数 1 万人以上の大規模大学が 60%、学生数 5 千人以上では 80% を超えている。学生数に比してあまりに小規模であり、カバーする業務範囲の広さを考えると、IR 担当者が高度の情報分析や経営支援機能を担うことは現状ではかなり難しい」とし、「もちろん少数の先進的な事例はあるにせよ、先に見たとおり米国においても IR 活動の多くは“Just Data”であるという現実がある」との見解を示している。

1.4. 米国における歴史的経緯

IR の歴史的な発展の経緯については、多くの先行研究が Peterson (1999) を引用している。米国の大学は1950年代に入学希望者が急増する成長拡大期を迎え、IR 部門は膨張するヒト・モノ・カネの資源を把握し、データとして記すことが仕事の中心だった。60年代後半から70年代前半には、大学バブル崩壊、公民権運動、反戦運動、外部評価など内外の要因によって危機に直面し、IR はより詳細な資源の把握を求められ、データの分析や相対比較が重視されるようになった。70年代後半には景気後退と財政悪化から説明責任の圧力が高まり、生産性向上や学生市場開拓に取り組んで、データの収集・分析をより洗練させるとともに、シミュレーションモデルの活用を始めた。投入量 (Input) や資源 (Resource) だけでなく結果 (Output) のデータを重視するようになり、効率性や成果物 (卒業生数や学位授与数など) の量的な測定へと進んだ。

80年代には20歳前後の伝統的學生層の減少から経費削減などの圧力が高まり、効率性に加えて有効性を一層問われるようになり、80年代後半から90年代にかけては、教育の質や学生の学習成果 (Outcome) に焦点が当てられて、多様な目的・方式の学生調査が利用されるようになった。

また、青山 (2006) は「1985年以降になると、大学においても戦略的に、大学の経営計画を策

定するようになった。そこで戦略的計画策定 (Strategic Planning) に必要なデータが要求されるようになった」と IR 機能の転機を説明し、「ほとんどの大学は、自大学の状況分析を実施した。この分析に基づいて、審査、環境アセスメント、自己点検、教育および経営機能の評価、ならびに自大学と競争的地位にある機関との比較分析の能力が向上していった」としている。

2. 日本で IR が注目されるに至る背景

2.1. 認証評価の義務化

国内では、1991年に設置基準の大綱化とともに自己点検・評価が努力義務となり、1999年には義務化され、多くの大学は自己点検・評価委員会を設置して定期的に自己点検・評価を実施し、報告書を作成して公表してきた。

2004年には学校教育法が改正され、日本のすべての大学は認証評価機関による機関別認証評価を7年以内に1度受けることが義務化された (専門分野別認証評価は5年以内に1度)。

認証評価においては、大学の基礎的なデータを提出することが義務付けられている。例えば財団法人大学基準協会では48表の「大学基礎データ」を作成して、自己点検・評価報告書とともに提出することが受審の条件となっている⁴。

認証評価は2010年度までに一巡し、2011年度から第2期に入る。大学基準協会は、第2期の認証評価では従来の評価項目を大幅に縮減するとともに、学部・研究科ごとの専門評価分科会を廃止し、大学全体としてPDCAサイクル (Plan-Do-Check-Action) を継続的に強化する内部質保証システムの実効性を問うことを基本方針としている⁵。

2.2. 中長期計画によるマネジメントの拡大

大学界において、戦略的な中長期計画に基づくマネジメントへの取り組みが広がっている⁶。認証評価、自己点検・評価の枠組みとは別に、大学独自の中長期計画においても、計画全体や個別施策の目標を定め、指標を設定し、それに基づくデータ・情報を収集し、目標到達度を自己評価して改善に結び付けることによって、発展への自律的な循環過程としてのPDCAサイクルを確立することが必要となる。

私立大学がこうした取り組みを強めているのには、2004年度の国立大学法人化が与えた影響が少なくない。国立大学法人は、文部科学省に6年間の中期目標・中期計画の提出を義務付けられ、全学的な計画策定や自己評価に大きな時間と労力をかけている。こうした国立大学改革が私立大学のマネジメントのあり方の見直しの契機にもなっている。

組織体制の面でも、九州大学、名古屋大学、愛媛大学、神戸大学など国立大学が先駆的に大学評価に関する専門部署を設け、本学を含めた私立大学がこれに倣って専門部署や担当者を配置する例が増えている⁷。

2.3. 学習成果の重視

中央教育審議会大学分科会は、2008年12月に答申「学士課程教育の構築に向けて」を提出した。この答申は、各大学が「学位授与の方針 (ディプロマ・ポリシー=DP)」「教育課程編成・実施の方針 (カリキュラム・ポリシー=CP)」「入学者受入れの方針 (アドミッション・ポリ

シー＝AP)」の三つの方針を明確に示すこと、DP においては、学士課程で学生が身につける学習成果（ラーニング・アウトカム）を具体的に明示することを求めた。

学習成果については、知識の修得だけでなく、卒業後の社会的な活動に広く必要とされる汎用的な能力の獲得が世界的に求められるようになっており、答申は学部や学問分野を超えて学生に修得させるべき知識・能力を「学士力」と名づけ、各大学がそれぞれの「学士力」を定めて、その質の保証を図るよう要請している。

答申はまた、学習成果の測定についても言及し、知識だけでなく汎用的能力についても定量的に測定する試みが米国などの先進国で広がり始めていることを紹介している⁸。OECD（経済協力開発機構）も15歳を対象とした国際的な学習到達度調査（PISA）の高等教育版（AHELO）を計画しており、その中には分野別技能（経済学と工学）のテスト以外に、「分析的な論理付け」「批判的思考」「創造的な思考」などの「一般的技能」を測定するテストが組み込まれている⁹。

汎用的な能力については、前述した直接的な評価方法だけでなく、学生の「自己アセスメント」による間接的な手法も米国などで開発されており、国内でも同志社大学などが、学生を追跡して学習成果を測定する調査を多くの大学と協力して進めている¹⁰。

2.4. 説明責任の増大

日本の財政赤字は先進国の中でも GDP 比で突出しており、厳しい国家財政の中で国庫補助を受けている私立大学は、活動の内容や成果について社会に対する説明責任を果たすことが強く求められ、情報公開の圧力が増大してきている。

2005年の私立学校法改正によって、財務諸表や事業報告書の公表が義務付けられた。また、2010年には学校教育法施行規則の改正によって、「教育の質を向上させる観点」から教育情報の公表が義務化され、併せて「教育上の目的に応じ学生が修得すべき知識及び能力に関する情報」などの公表も努力義務とされた。義務項目・努力義務項目のどちらであるかにかかわらず、その公表状況が経常費補助金の傾斜配分の基準となっている。

2.5. 大学ランキングの出現

大学のランキングが国内外でこの10年ほどの間に急速に影響を持ち始めている。国際的には、英国教育専門誌 THES（The Times Higher Education Supplement）、教育情報提供企業 QS 社、上海交通大学などの世界的な大学ランキングが、国際的評価の獲得をめざす大学においては重要な指標の一つになりつつある。

国内においても、新聞社、出版社、受験産業などが1990年代から多様な角度からの大学ランキングに取り組んでおり、受験生・保護者・高校・同窓生・企業、そして大学自身からも広く注目を集めて商業的な成功を収めている。

これら国内外のランキングはさまざまな側面から大学を定量的に評価して数値化する手法をとっており、大学はランキングを通して他大学との相対的な位置関係などをより明確に認識させられることになった。

3. 本学の IR の現状

本学においては、2004年に認証評価が義務化されたのを契機として、新たな枠組みによる学内データの収集が始まり、その後も将来構想・中長期計画の策定、財務改革、業務改革などの開始・進展に伴って、多様なデータの収集や整理が断片的・分散的ながらも徐々に進みつつある。収集されたデータは、種々の場面で議論の俎上に上げられ、その意味や解釈について検討がなされ、政策立案や意思決定の妥当性を高めることに役立つ事例も少しずつ現れてきた。現在も IR の萌芽とも呼ぶべき段階を越えていないが、以下にいくつかの新たな潮流を挙げたい。

3.1. 自己点検・評価の進化

本学は、1992年に大学自己評価委員会を設け、3年ごとに全学的に自己点検・評価を実施して報告書「関西学院大学白書」を刊行し、学内外に公表してきた¹¹。

しかし、自己点検・評価が必ずしも十分に改善へと結びついていないとの反省が出され、2004年の学校教育法改正で認証評価が義務化されたのを機に、従来とは一線を画した「新たな自己点検・評価」制度を構築した。新制度は9つの基本方針に基づいて進められ¹²、大学だけでなく法人を含めた学院全体の関西学院評価推進委員会（以下、評価推進委員会）を発足させ、事務局としての評価情報分析室¹³を設置、目標に即した自己点検・評価の実施、評価指標データベースの構築などに取り組むことになった。この新たな制度に基づいて2005年度に自己点検・評価を行って報告書を作成し、2006年度に大学基準協会で認証評価を受けた。

評価推進委員会は、持続的な PDCA サイクルを構築するべく、認証評価を受審した後の2007年度以降も毎年、全学的な自己点検・評価の実施と大学基礎データの収集を継続した。加えて、学外有識者を含めた評価専門委員会を設け、自己点検・評価の結果について「第三者評価」を受け、評価情報分析室がその結果を各部署にフィードバックして今後の改善について話し合う意見交換会を逐次開いた上で、自己点検・評価の結果、第三者評価の結果、大学基礎データなどのほぼすべてをウェブ上で公表してきた¹⁴。

また、社団法人日本能率協会とともに「関西学院評価指標データベース」¹⁵を構築し（図1）、「大学基礎データ」（表1）だけでなく、認証評価の項目ごとに関西学院で独自に開発した約40の「基

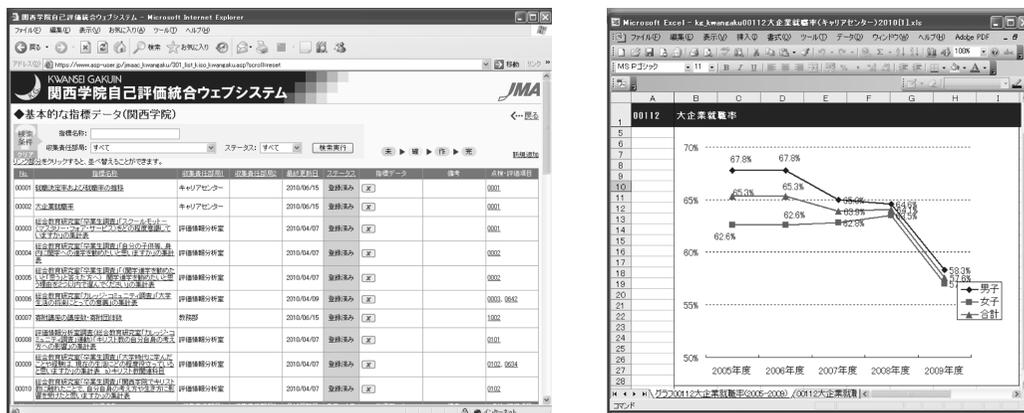


図1 評価指標データベース（現自己評価統合ウェブシステム）

本的な指標」(表2)を定め、それに基づくデータを収集・蓄積し、自己点検・評価に活用してきた。

さらに2008年度からは自己点検・評価の効率化を図るため、特定の6項目に限って担当部署が目標に即した指標を定め(表3)¹⁶、そのデータの提出と最小限の記述によって自己点検・評価とすることとした。

3.2. 新基本構想の策定

関西学院は1986年に大学の将来計画委員会が将来構想の答申¹⁷を提出した後、大学中長期計画を第3次まで策定し、それに基づいて法人が学院全体の財政面での中長期経営計画を組んできた。しかし、その一方で、理事会が学院全体の将来構想として2003年に「21世紀初頭の関西学院基本構想」を策定するなど、法人と大学が対置した構造の中で、学院全体として正式に合意した将来構想を定めることはできずにいた(両角、2009)。

こうした状況を踏まえて、2008年、同時に就任した理事長と学長が、法人と大学一体となつての将来構想・ビジョンの策定に取り組むことに合意し、新基本構想策定委員会(以下、策定委員会)および新基本構想策定事務局¹⁸を設置して、ミッションステートメント、「めざす人間像」、「めざす大学像」、10年間に到達すべき目標である「ビジョン」などを定めた「新基本構想」を同年12月の大学評議会、理事会で承認した。

企画室、法人部、学長室によって構成される新基本構想策定事務局は、将来構想やビジョン策定の議論の土台となる基礎的な情報やデータを学内外から収集し、選別・整理して策定委員会やその下にテーマごとに設置されたワーキンググループ(WG)に提供した。データは、受験生・高校生・予備校などを対象とした「入口」に関する調査データ、就職に関する実績や満足度、企業人事部の意識調査、大学イメージ調査、大学ランキング、競争的資金獲得状況など多角的に本学の社会的評価を表すものとした。これらのデータは他大学と比較可能なものも多く、相対的な位置を把握するベンチマーク的視点が含まれている。

また、本学自身のデータではないが、日本の私立大学を取り巻く社会状況など、将来構想を考えるうえでの基礎的なデータ(18歳人口・大学数・入学定員充足率・政府債務残高・私大経常費補助金・競争的資金の予算額と制度数・留学生数などの推移、高等教育に対する公財政支出の国際比較、高等教育進学率の各国比較など)もグラフ化して将来構想策定の前段階での勉強会に提示した。

さらに定量的なデータだけでなく、文部科学省による高等教育行政の動向、中央教育審議会の答申の概要、経済産業省など他の中央官庁や政府による審議会の答申などのほか、本学の将来構想・中長期計画の歴史的経緯や現状・課題、財政状況の推移と将来予測およびその課題、ガバナンス¹⁹に関する歴史的変遷、他大学の動向など、定性的な情報・資料も整理して提供した。

3.3. 新中期計画の策定

「新基本構想」が2008年12月に学内で承認された後、6つのビジョンを実現するための具体的な施策をまとめた「新中期計画」が2009年3月に理事会、大学評議会で承認された。

この段階では58の施策のうち「実施計画」は13、残りは検討継続の「素案」だったが、2009年度末には合計で45の施策が実施計画となった。新基本構想推進委員会(新基本構想策定委員会か

表 1

大学基礎データ	
表 1	全体の設置学部・学科・大学院研究科等
表 2	全体の設置学部・学科・大学院研究科等 (2007 年度以降 表 2 は旧制)
表 3	関係学系科目における専任比率
表 4	単位労働協定に基づく単位認定の状況
表 5	単位労働協定以外で大学独自に行っている単位認定の状況
表 6	卒業判定
表 7	学部制における学位授与状況
表 8	就職・大学院進学状況
表 9	就職・大学院進学率
表 10	公開講座の開設状況
表 11	公開講座の開設施設・機関
表 12	人的国際学術研究交流
表 13	学部・学科の共同者・合従者・人学者の推移
表 14	学部・学科の学社役員及び在籍学生数
表 15	学部の入学者の構成
表 16	学部の社会人学生・留学生・福国生徒数
表 17	学部・学科の男子学生数
表 18	大学院研究科の学生定員及び在籍学生数
表 19	全学の教員組織
表 20	専任教員数
表 21	専任教員年齢構成
表 22	専任教員の担当授業時間
表 23	専任教員の給与
表 24	専任教員の教育・研究業績
表 25	専任教員の教育・研究業績 (芸術分野や体育競技等の分野を担当する教員)
表 26	学術賞の受賞状況
表 27	特許出願・登録状況
表 28	専任教員による研究活動状況
表 29	専任教員の研究費 (実額)
表 30	専任教員の研究旅費
表 31	学内共同研究費
表 32	教員研究費の内訳
表 33	科学研究費の採択状況
表 34	学外からの研究費の総額(一人当たりの額)
表 35	教員研究費・研究費等の内訳・原簿
表 36	校地・校舎・講義棟・演習室等の面積
表 37	学部・大学院師範科等ごとの講義室・演習室等の面積・原簿
表 38	学部の学生用実験・実習室の面積・原簿
表 39	大学院研究科の学生用実験・実習室の面積・原簿
表 40	個別別講義室・演習室使用状況一覧表
表 41	図書・資料の冊数
表 42	過去 5 年間の図書館の受け入れ状況
表 43	貸書金額等
表 44	貸書金額付・貸与状況
表 45	消費財等並利活用状況
表 (付 1)	消費財等並利活用関係比率 (法人社会のもの)
表 (付 2)	消費財等並利活用関係比率 (大学単体のもの)
表 46	貸与並利関係比率
表 47	貸与並利関係比率
表 48	貸与並利関係比率

表 2

基本的な指標項目	
1	専任教員一人当たりの在籍学生数
2	本学出身の専任教員の構成比率
3	学部における専任教員に対する在籍学生数比率
4	学部における入学生員に対する専任教員比率 (5 年間の平均)
5	編入予定員に対する在籍学生数比率
6	附随科の講義棟・習習棟数
7	人権教育関連科目と 関連修業数
8	ボランティア関連科目と 関連修業数
9	年次ゼミ数と 一週間の履修率
10	就職決定率および就職率の推移
11	大企業就職率
12	留学・特別研究期間制度・自由研究期間制度の利用状況
13	専任教員の研究費の専任状況
14	関係学者私立大学学術研究高度化推進事業および戦略的研究拠形成成後事業の採択状況
15	特定フロンティア研究センター制度の活用状況
16	外部企業等導入状況
17	一語申請による就職免許取得件数および取得者数
18	設置認可申請状況
19	設置認可申請状況
20	高等教育推進センター「カレッジ・コミュニティ調査」(「学生による授業評価アンケート」で) または授業を主眼に評価したと思いますか)
21	高等教育推進センター「カレッジ・コミュニティ調査」(「学生による授業評価アンケート」は) 授業を主眼に評価していると思いますか)
22	高等教育推進センター「カレッジ・コミュニティ調査」(「大学生生活の将来によっての意識」)
23	高等教育推進センター「カレッジ・コミュニティ調査」(「課外活動科目修習者および不参加者」)
24	高等教育推進センター「卒業生調査」(「大学時代に学んだことや経験は、現在の生活にどの程度役立つと思っているか」)
25	高等教育推進センター「卒業生調査」(「大学時代に学んだことや経験は、現在の生活にどの程度役立つと思っているか」)
26	高等教育推進センター「卒業生調査」(「大学時代に学んだことや経験は、現在の生活にどの程度役立つと思っているか」)
27	高等教育推進センター「卒業生調査」(「大学時代に学んだことや経験は、現在の生活にどの程度役立つと思っているか」)
28	高等教育推進センター「卒業生調査」(「大学時代に学んだことや経験は、現在の生活にどの程度役立つと思っているか」)
29	高等教育推進センター「卒業生調査」(「大学時代に学んだことや経験は、現在の生活にどの程度役立つと思っているか」)
30	高等教育推進センター「卒業生調査」(「大学時代に学んだことや経験は、現在の生活にどの程度役立つと思っているか」)
31	高等教育推進センター「卒業生調査」(「大学時代に学んだことや経験は、現在の生活にどの程度役立つと思っているか」)
32	高等教育推進センター「卒業生調査」(「大学時代に学んだことや経験は、現在の生活にどの程度役立つと思っているか」)
33	高等教育推進センター「卒業生調査」(「大学時代に学んだことや経験は、現在の生活にどの程度役立つと思っているか」)
34	評価情報分析室調査 (在学生) 「ゼミ活動の出席率」
35	評価情報分析室調査 (在学生) 「ゼミ活動の出席率」
36	評価情報分析室調査 (在学生) 「ゼミ活動の出席率」
37	評価情報分析室調査 (在学生) 「ゼミ活動の出席率」
38	評価情報分析室調査 (在学生) 「ゼミ活動の出席率」
39	評価情報分析室調査 (在学生) 「ゼミ活動の出席率」

表 3

特定 6 項目の指標項目	
1	愛人(学歴)指標 1 志願者総数
2	愛人(学歴)指標 2 志願者総数
3	愛人(学歴)指標 3 志願者総数
4	愛人(学歴)指標 4 志願者総数
5	愛人(学歴)指標 5 志願者総数
6	愛人(学歴)指標 6 志願者総数
7	愛人(学歴)指標 7 志願者総数
8	愛人(学歴)指標 8 志願者総数
9	愛人(学歴)指標 9 志願者総数
10	愛人(学歴)指標 10 志願者総数
11	愛人(学歴)指標 11 志願者総数
12	愛人(学歴)指標 12 志願者総数
13	愛人(学歴)指標 13 志願者総数
14	愛人(学歴)指標 14 志願者総数
15	愛人(学歴)指標 15 志願者総数
16	愛人(学歴)指標 16 志願者総数
17	愛人(学歴)指標 17 志願者総数
18	愛人(学歴)指標 18 志願者総数
19	愛人(学歴)指標 19 志願者総数
20	愛人(学歴)指標 20 志願者総数
21	愛人(学歴)指標 21 志願者総数
22	愛人(学歴)指標 22 志願者総数
23	愛人(学歴)指標 23 志願者総数
24	愛人(学歴)指標 24 志願者総数
25	愛人(学歴)指標 25 志願者総数
26	愛人(学歴)指標 26 志願者総数
27	愛人(学歴)指標 27 志願者総数
28	愛人(学歴)指標 28 志願者総数
29	愛人(学歴)指標 29 志願者総数
30	愛人(学歴)指標 30 志願者総数
31	愛人(学歴)指標 31 志願者総数
32	愛人(学歴)指標 32 志願者総数
33	愛人(学歴)指標 33 志願者総数
34	愛人(学歴)指標 34 志願者総数
35	愛人(学歴)指標 35 志願者総数
36	愛人(学歴)指標 36 志願者総数
37	愛人(学歴)指標 37 志願者総数
38	愛人(学歴)指標 38 志願者総数
39	愛人(学歴)指標 39 志願者総数
40	愛人(学歴)指標 40 志願者総数
41	愛人(学歴)指標 41 志願者総数
42	愛人(学歴)指標 42 志願者総数
43	愛人(学歴)指標 43 志願者総数
44	愛人(学歴)指標 44 志願者総数
45	愛人(学歴)指標 45 志願者総数
46	愛人(学歴)指標 46 志願者総数
47	愛人(学歴)指標 47 志願者総数
48	愛人(学歴)指標 48 志願者総数
49	愛人(学歴)指標 49 志願者総数
50	愛人(学歴)指標 50 志願者総数
51	愛人(学歴)指標 51 志願者総数
52	愛人(学歴)指標 52 志願者総数
53	愛人(学歴)指標 53 志願者総数
54	愛人(学歴)指標 54 志願者総数
55	愛人(学歴)指標 55 志願者総数
56	愛人(学歴)指標 56 志願者総数
57	愛人(学歴)指標 57 志願者総数
58	愛人(学歴)指標 58 志願者総数
59	愛人(学歴)指標 59 志願者総数
60	愛人(学歴)指標 60 志願者総数
61	愛人(学歴)指標 61 志願者総数
62	愛人(学歴)指標 62 志願者総数
63	愛人(学歴)指標 63 志願者総数
64	愛人(学歴)指標 64 志願者総数
65	愛人(学歴)指標 65 志願者総数
66	愛人(学歴)指標 66 志願者総数
67	愛人(学歴)指標 67 志願者総数
68	愛人(学歴)指標 68 志願者総数
69	愛人(学歴)指標 69 志願者総数
70	愛人(学歴)指標 70 志願者総数
71	愛人(学歴)指標 71 志願者総数
72	愛人(学歴)指標 72 志願者総数
73	愛人(学歴)指標 73 志願者総数
74	愛人(学歴)指標 74 志願者総数
75	愛人(学歴)指標 75 志願者総数
76	愛人(学歴)指標 76 志願者総数
77	愛人(学歴)指標 77 志願者総数
78	愛人(学歴)指標 78 志願者総数
79	愛人(学歴)指標 79 志願者総数
80	愛人(学歴)指標 80 志願者総数
81	愛人(学歴)指標 81 志願者総数
82	愛人(学歴)指標 82 志願者総数
83	愛人(学歴)指標 83 志願者総数
84	愛人(学歴)指標 84 志願者総数
85	愛人(学歴)指標 85 志願者総数
86	愛人(学歴)指標 86 志願者総数
87	愛人(学歴)指標 87 志願者総数
88	愛人(学歴)指標 88 志願者総数
89	愛人(学歴)指標 89 志願者総数
90	愛人(学歴)指標 90 志願者総数
91	愛人(学歴)指標 91 志願者総数
92	愛人(学歴)指標 92 志願者総数
93	愛人(学歴)指標 93 志願者総数
94	愛人(学歴)指標 94 志願者総数
95	愛人(学歴)指標 95 志願者総数
96	愛人(学歴)指標 96 志願者総数
97	愛人(学歴)指標 97 志願者総数
98	愛人(学歴)指標 98 志願者総数
99	愛人(学歴)指標 99 志願者総数
100	愛人(学歴)指標 100 志願者総数

ら2009年度に移行)は、施策が実施段階に入るにしたがって、2010年度に進捗管理、2010年度以降は成果検証を行うという今後の大きな枠組みを定めた。2010年度の進捗管理は工程段階などのプロセス評価に絞り、2011年度以降は新中期計画・新基本構想を一体としたアウトプット評価、アウトカム評価などを段階的に導入することをめざしている(現段階では詳細な制度設計はなされていない)。

3.4. 財務・業務改革本部の設置

新基本構想・新中期計画の策定作業にあわせて、2009年度に理事長を本部長とした財務・業務改革本部(以下、財業本部)が設置された。

ビジョンを実現するための新中期計画の施策は大半が新規事業であり、多くは新たな費用・人員を必要とするが、そのための財源を捻出することは容易なことではない。

21世紀に入ってから、18歳人口の減少、規制緩和、グローバル化、IT化、経済情勢の悪化、競争的環境の進展など外的条件が変化して支出増大の圧力が高まり、消費収支の均衡が崩れて支出超過に陥る年度が続いている。そうした財政状況の中で、新規事業の財源について検討するためには、10年程度の中期的な財政シミュレーションを厳密に作成し、そのモデルに基づいて議論がなされなければならない。

財業本部では、従来から財務部が作成してきた中期財政シミュレーションの前提条件を再度吟味し、在学生数の推移、建設に関する想定支出額、教員・職員の人員計画、業務委託費を含めた総人件費の推移、教育研究経費の比率、私学助成の傾斜配分条件など多くの観点から検討したうえで、財務指標とその目標値を定めた。

この財政シミュレーションに基づいて中期的に新規事業に投入できる財源の総額を定め、その総額の範囲内で、新基本構想推進委員会が新中期計画の施策に優先順位をつけて費用投入と人員配置を決定するという「選択と集中」の枠組みが初めて実現された。

また、財業本部では、新規事業の財源を捻出するために収入増加・支出削減の方策を検討した。経費削減策については、学院が補助活動として実施している事業(キャンプ場、山小屋など)の再検討や、管理経費のうち清掃・警備、広報など予算額の大きい事業の内容や発注方法を洗い直して縮減を図った。

事務組織の効率性を高めるための業務改革も財業本部の主要な課題である。大学の発展には事務業務の質的・量的な拡大が不可欠となっているが、一方で財政における人件費の抑制も必須の条件となっており、二律背反の要請を同時に実現させる方策を模索しなければならない。本学では過去に数度行ってきた業務調査の結果を踏まえ、コンサルタントを導入して全職員の業務量調査を初めて実施した。

3.5. 学習成果等の追跡調査の試行

2010年に創設された高等教育推進センターは、旧総合教育研究室時代に始まった、入学時から学生を追跡して学習成果や学習状況などを調べる調査事業を引継ぎ、2009、2010年度にパイロットケースとして調査を進めている。

3.6. 学生支援の総合化

本学において、入学から卒業までの学生生活に関する支援は、入試部、学生部、キャリアセンター、教務部、国際教育・協力センター、学部（事務室）などがそれぞれの担当業務の側面から行ってきた。しかし、学生は複合的に問題を抱えている場合が多く、さらに効果的な学生支援のあり方を考えた場合、学生一人ひとりの入学から卒業までの“縦軸”に基づいて各部署が連携して支援する体制が必要になってきている。

米国ではエンrollment・マネジメントと称される取り組みだが、こうした学生支援の総合化には、どのような属性の学生集団がどのような問題やニーズを抱える傾向にあるかを把握し、その要因や、解決への方向性などを的確に把握するための調査が必要である。このためには、従来の学生調査のように無記名アンケートによる、ある時点での断面的な実態の把握から、個々の学生を時系列で追跡しながらその変化を見る調査へと高度化することが必要になっている。

このため、2010年度から学長室に総合的學生支援担当として専任職員を配置し、各部署で個々に実施されている調査データなどについて把握に努めている段階で、今後は学生支援関連の部署による総合的學生支援連絡会の発足へと進む予定である。

3.7. 教員業績

教員個人の研究業績については、2002年から研究業績データベースによってウェブ上で公開されており、2011年度には教育業績を合わせた新たなデータベースに移行する予定である。

4. 本学における IR の展望

本章では、前章で示した現状に基づいて、本学における IR 機能の課題と今後の方向性などを展望する。

その前提として、1. で見た米国の IR の現状と本学の現状はまったく異なることを認識する必要がある。日米では、大学のガバナンス、マネジメントのあり方、組織体制、組織文化・風土、歴史的な発展過程、人事制度など根本的に違う。米国の大学において50年近くかけて発展してきた機能と組織を、取り組みが始まってまだ6-7年しか経っていない本学で短期間に実現できると考えるには無理がある。

日本国内においても、国立大学と私立大学では置かれた環境がかなり異なり、私立大学でも、学生数の規模、財政状況、意思決定の仕組みなどによって、IR として重視する機能や組織体制も大きく違ってくる。

こうした点を踏まえ、本章は日本の大学に普遍的なモデルを検討するのではなく、本学固有の条件下でどのように IR 機能を構築するべきか、を考察することにする。

考察にあたっては、本学で蓄積されているデータを類型化し、分類したデータ群ごとに「保有状況」「分析手法」「活用形態」の三つの視点から現状を捉え、課題を抽出し、今後を展望する。

4.1. 本学における IR の定義と目的

本学の現状に鑑みて、IR を「自大学に関する客観的なデータを収集・分析し、経営・教学マネジメントに活用する組織的機能」と緩やかに広義で捉える。IR 構築の目的は「客観的なデー

タを活用した経営・教学マネジメントの推進」とする。

4.2. データの種類

校内の各部署に保有されているデータは多岐にわたっているが、ここでは3.1.-3.7.で示した「新たな潮流」に関するデータを中心に7つの大分類に類型化することにした²⁰。

表4 本学におけるデータの分類

大分類	中分類	収集部署	ハブ部局
認証評価・自己評価関連	大学基礎データ(大学基準協会)	各部署	評価情報分析室
	基本的な指標データ(本学独自の評価指標データ)	各部署	
	特定6項目の指標データ	6部署	
新基本構想関連	本学の社会的評価に関するデータ イメージ調査、ランキング、ステークホルダー(高校生・受験生・合格辞退者・入学者・在学生・企業など)調査	企画室ほか	新基本構想推進事務局
	大学を取り巻く社会環境の変化の情報・データ	企画室	
新中期計画関連	新中期計画の進捗状況のデータ	企画室	新基本構想推進事務局
	新中期計画の成果検証のデータ	企画室	
財務・業務改革関連	中期財政計画シミュレーションを中心とした財政データ	財務部	新基本構想推進事務局
	中期人員計画シミュレーションを中心とした人事データ	総務部	
	業務量調査に関するデータ	総務部	
教学政策関連	GPA、成績評価関連に関するデータ	教務部、学部	(現状では未確定)
	授業評価のデータ	高等教育推進センター、学部	
	教室、設備など教育・学習環境に関するデータ	教務部、施設部	
	学習成果・学習状況などの学生調査のデータ	高等教育推進センター	
	学業成績に関するデータ	教務部、学部	
学生支援関連	入学試験に関するデータ	入試部、学部	学長室 (総合的學生支援担当)
	課外活動・奨学金・学生生活等に関するデータ	学生部	
	外国人留学生受入・海外派遣等に関するデータ	国際教育・協力センター	
	就職に関するデータ	キャリアセンター	
教員業績関連	研究業績・社会貢献活動に関するデータ	研究推進社会連携機構	研究推進社会連携機構

4.3. データの保有状況・分析手法・活用形態

データの保有状況を「収集」「体系化」「蓄積」「共有」「集約」の5つのフェーズに分けて整理した(表5)。フェーズはデータを保有する形態のおおよその発展段階を表しているが、各フェーズが同時並行的に進展する場合もあり、必ずしも順次性が高いわけではない。

データはどのフェーズにおいても分析してマネジメントに活用することが可能である。分析手法は「簡易分析」「統計解析」「シミュレーションモデル」の三つに分類する(表6)²¹。

活用形態は、表7のとおり、マネジメントにおける様々な局面での支援が想定される。

データはそれ自体で分析・活用される場合もあるが、多くの場合、政策に関する個別事例のほか、本学の理念・歴史・制度・慣習、事案ごとの固有の経緯や、政府・文部科学省・認証評価機関・他大学・私立大学団体などの動向、外的な社会環境の変化などの種々の定性的な情報と組み合わせ、説明、報告、提案、企画等の文書や補足資料などに加工されて経営・教学のマネジメントの支援に活用される(図2)。

表5 データの保有状況

フェーズ	内容
収集	学内の各部署において、業務上の必要性に基づき、種々のデータが継続的に収集されている。
体系化	継続的に収集するデータの意味、内容、関係性などが体系化されている。
蓄積	収集の枠組みに基づいて継続的にデータが蓄積されている。
共有	蓄積したデータに関連する各部署で共有している。数値としてだけでなく、意味や解釈を含めて理解を共有している。
集約	学院全体のマネジメントにおいて最も重要な指標とそのデータを法人・大学の執行部に集約している。

表6 データの分析手法

分析手法	内容
簡易分析	比率分析、時系列分析、学部間比較、他大学比較などによる分析
統計解析	度数分布、平均・分散、相関関係などの記述統計による分析
シミュレーションモデル	多数の条件を設定して特定データの将来見通しを予測するモデルを利用した分析

表7 データの活用形態

活用形態	内容
現状把握	現状をよりの確に把握する際にデータやその分析結果を役立てる。
問題発見	問題やニーズを発見する際にデータやその分析結果を役立てる。
政策立案	政策を立案する際にデータやその分析結果を役立てる。
目標設定	政策の計画策定の際に、データを利用して目標となる数値を設定する。
成果検証	政策の成果検証の際に、データを利用して目標数値と比較し、到達度を測る。
組織連携強化	データの共有を通じて、他部署との政策上の連携・協力を進める。
意思決定	組織的な意思決定の際にデータやその分析結果を活用する。

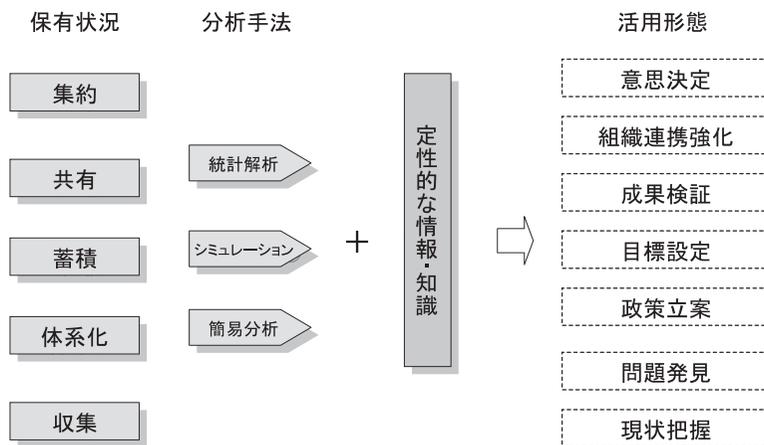


図2 データの活用モデル

4.4. データ群ごとの現状と展望

4.2. で示した7つの分類ごとに、データの「保有状況」「分析手法」「活用形態」の観点から現状を分析し、今後を展望する。各項目に掲げる表は、筆者がハブ部局や担当部署にヒアリングして作成した。

【○△▲の評価基準】

<保有状況><分析手法>○=おおむね実現している △=ある程度実現している。▲=一部のみ実現している

<活用形態>○=数多く事例がある △=いくつか事例がある

4.4.1. 認証評価・自己評価関連データ

中分類	保有状況				分析手法			活用形態					
	収集	体系化	蓄積	共有	集約	簡易	統計	問題発見	政策立案	目標設定	成果検証	組織連携	意思決定
大学基礎データ(大学基準協会)	○	○	○	○		○		○	△	△	△		
基本的な指標データ(本学独自の評価指標データ)	○	○	○	△		○		○	△	△	△		
特定6項目の指標データ	○	○	○			○		○	△	○	○		

<保有状況>大学基礎データと「基本的な指標データ」は体系化されてデータベースに蓄積されており、時系列での比較もできて一部はグラフとして可視化され、学内の自己評価担当者は自由に閲覧できる。ただし、以前は全教職員が閲覧可能だったものが、セキュリティ等の技術的問題から現在は制約を受けており、全学的共有に向けて改善が必要である。特定6項目のデータは、自己評価結果としてウェブ上で公表されているが、データベースには掲載されておらず、この点も改善が求められる。

<分析手法>基礎的なデータであり、数値の推移に変化が起きていないか“定点観測”することが重要であり、簡易分析も可能であるが、他大学との正確な比較は難しい。

<活用形態>これらのデータはそれぞれの担当部署が収集し、毎年度の自己点検・評価で再確認することで、問題発見、政策立案の基礎資料などにも活かされている。

実際にデータ活用の事例は数多くあるが、たとえば大学図書館では、2005年の自己評価の際に評価情報分析室と相談したのを機に、在学生の利用促進を目的に、在学生対象の調査を4年に1度実施することとした。特に図書館機能の認知度の向上を指標として設定して、広報活動に力を入れる施策を展開をしながら、その成果の検証を継続して行っている。

表8 図書館項目の指標データ (一部)

		単位	2004年度	2008年度
指標1	図書館に対する満足度調査	%	79.7 (満足+やや満足)÷回答者	【所蔵資料】学部生:83.8 大学院生:74.6 【施設・設備】学部生:84.5 大学院生:86.9 【各種サービス】学部生:93.9 大学院生:87.7 【開館日・開館時間】学部生:80.7 大学院生:65.6
指標2	図書館主催の講習会の認知度	%	学部生61.6、大学院生81.2	【キャンパスライフABC】学部生:80.2 【大学院生新入生オリエンテーション】大学院生:83.3 【基礎演習対象新入生オリエンテーション】学部生:92.1 【演習・クラス対象文献の探し方講習会等】学部生:86.5 【個人で申し込む講習会】学部生:73.7 大学院生:74.6
指標3	相互利用制度の認知度	%	【文献複写】:学部生49.1、大学院生89.3 【図書貸借】:学部生50.2、大学院生87.5 【直接利用】:学部生45.9、大学院生85.0	【文献複写】学部生:31.7 大学院生:79.1 【図書貸借】学部生:35.3 大学院生:70.9 【直接利用】学部生:24.1 大学院生:58.6
指標4	HPから提供しているオンラインデータベースの利用度	%	学部生33.3、大学院生73.7	学部生:30.8 大学院生:62.0
指標5	職員の対応に対する満足度調査	%	(満足+やや満足)÷回答者 【貸出返却】学部生77.9、大学院生84.3 【レファレンス】学部生79.8、大学院生91.3	【貸出返却】学部生:95.5 大学院生:96.4 【レファレンス】学部生:94.4 大学院生:95.2

今後も継続してデータを蓄積しながら、自己点検・評価における目標・指標との連動性を高めることが課題である。

4.4.2. 新基本構想関連

大分類	中分類	保有状況					分析手法			活用形態					
		収集	体系化	蓄積	共有	集約	簡易	統計	システム リンク	問題発見	政策立案	目標設定	成果検証	組織連携	意思決定
新基本構想関連	大学の社会的評価に関するデータ イメージ調査、ランキング、ステークホルダー（高校生・受験生・合格辞退者・入学者・在学生・企業など）調査	○	△	△	▲		○			○	△	▲	▲		
	大学を取り巻く社会環境の変化の情報・データ	○	△	△	▲		○			△	△				

<保有状況> 大学の社会的価値を測るためのステークホルダー（受験生、高校、予備校、在学生、同窓生、企業など大学を取り巻く関係者）への調査は、大学独自に実施する場合もあるが、ほとんどが出版社、新聞社、予備校、広告代理店など民間企業が主体となって行ったものである。これらのデータは、新基本構想推進事務局から2008年段階のデータ（過去分を含む）が学内イントラネットに掲載されているだけで、共有は十分にできていない。自己点検・評価統合ウェブシステムの評価指標データベースに掲載して、全学的に閲覧できるようにすることが望ましい。

<分析手法> 比率、時系列などの分析に加え、他大学との比較によって相対的な位置を把握できるデータが多い。これに加えて、一部の調査データは大学が委託した民間業者が統計解析を加えて報告書を作成している。

<活用形態> 学校全体のマネジメントを担う法人執行部・大学執行部のメンバーは、外部の視点からの現状に関する情報・データに共通の認識を持ったうえで政策を協議し、総合的に判断することが求められる。

4.4.3. 新中期計画関連

大分類	中分類	保有状況					分析手法			活用形態					
		収集	体系化	蓄積	共有	集約	簡易	統計	システム リンク	問題発見	政策立案	目標設定	成果検証	組織連携	意思決定
新中期計画関連	新中期計画の進捗状況のデータ	○	○		○		○			○		△			△
	新中期計画の成果検証のデータ														

<保有状況> 新中期計画の施策に関しては、担当部署が帳票に目的、内容、成果目標・指標、ロードマップ、人員計画、費用計画、進捗状況などを記入しており、これらの情報・データは、新基本構想全体の進展を管理するうえで欠かせないものといえる。進捗状況については、まだ収集が始まったばかりだが、ホームページ上で公開している（表9）²²。

<分析手法・活用形態> 2010年度の進捗管理は、工程段階（20、40、60、80、100%の5段階評価）と、施策ごとの帳票に記されたロードマップに照らして順調か遅延かを評価した。

2011年度以降は、ロジックモデルの手法を利用し²³、施策ごとのアウトプット評価や、ビジョンが実現しているかどうかのアウトカム評価などを組み合わせて、ビジョンの実現に向けての成果検証を行っていく予定である。

表9 新中期計画の進捗状況（例）

内容	施策番号	施策	素案／ 実施計画	進捗管理					順調／遅延	
				工程段階					順調	遅延
				20%	40%	60%	80%	100%		
		プログラム								
ミッション浸透	A-1	ミッション展開プロジェクトチームの設置	実施計画						○	
	A-2	ミッション浸透策のマスタープラン立案・推進	実施計画							
一貫教育	A-1	一貫性と実質性を備えた学校体系	実施計画							
同窓会等	A-1	同窓会・後援会との協力関係強化	実施計画						○	
ガバナンス	A-1	新たなガバナンス体制	素案							○
人事評価	A-1	現行人事制度(職員)の再構築	実施計画							○
	A-2	人事評価制度(教員)	素案							○

4.4.4. 財務・業務改革関連

中分類	保有状況					分析手法			活用形態					
	収集	体系化	蓄積	共有	集約	簡易	統計	シミュレーション	問題発見	政策立案	目標設定	成果検証	組織連携	意思決定
中期財政計画シミュレーションを中心とした財政データ	○	○	○	△	△	○		○	○	○	△			○
中期人員計画シミュレーションを中心とした人事データ	○	△			△	○		○	○	○				○
業務量調査に関するデータ	○	○		▲		○			○	▲				

<保有状況>財業本部は、本学が新中期計画を含めて新規事業を進めるための財源を確保するとともに、消費収支の支出超過が続く状況から脱却して、強固な財務基盤を確立する目的で設置され、消費収支計算書を核とした今後10年間の中期財政シミュレーションに基づいて議論を展開している。シミュレーションは、さまざまな前提条件を設定して予測がなされており、それに応じた数のデータ群が集約されている。

中期的な人員計画のシミュレーションは、財政シミュレーションの作成にあたって、消費支出の6割近くを占める総人件費の年度ごとの増減を予測する重要な補完資料である。

また、専任・非専任を問わず職員全員（医療系を含む）の精密な業務量調査を実施し、809人合計約107万時間の定量的データ（一部は定性的な要素を含む）を収集した。

<分析手法・活用形態>財政シミュレーションの作成にあたっては、前提条件などの詳細な洗い直しや、本学独自の財務指標の選定、数値目標の検討、財源捻出のための収入増加・支出削減の方策の検討などが進められている。その一部として、人員計画シミュレーションも、教員・職員別、年代別、職制別、専任・非専任別などの観点から分析を行って作成された。

業務量調査は、提出されたデータを集計し、部署単位や1人当たりの業務時間を雇用区分別、資格別、月別、定型・非定型別、共通・部課固有別、業務内容別などの視点から多面的に分析した。今後は事務組織体制の効率化を図るための基礎資料となる。

これらのデータは、言うまでもなく経営の根幹に関わるデータであり、法人・大学の執行部は常にこのデータに立脚して政策の費用・人員を総合的・長期的な視点で判断し、意思決定を行う必要がある。

4.4.5. 教学政策関連

中分類	保有状況					分析手法			活用形態					
	収集	体系化	蓄積	共有	集約	簡易	統計	シミュレーション	問題発見	政策立案	目標設定	成果検証	組織連携	意思決定
GPA、成績評価関連に関するデータ	○					▲			△					
授業評価のデータ	○					▲	▲		△					
教室、設備など教育・学習環境に関するデータ	△													
学習成果・学習状況などの学生調査のデータ	▲													
学業成績に関するデータ	○		○						○	△				

<保有状況・分析手法>学生個別の学業成績、席次、GPA、履修登録科目数、修得単位数や、カリキュラム全体の開講科目数、科目ごとの履修者数、成績評価の分布などは「教務システム」データベースに蓄積されているが、分析は何らかの課題が生じた場合に限られ、体系化や継続的な分析は十分に行われていない。

授業評価（本学における名称は「授業に関する調査」）に関するデータは、教務部から各学部や教員個人と学部長のみに提供され、活用は教員個人および学部委ねられている。3年に1度、開講全科目で実施される統一方式の授業評価でも全学的な分析を行った報告書が教務部によって作成されているが、配布は学部執行部にとどまっており、各学部でどのように調査結果が

分析され、活用されているかについて情報が共有されているとはいいがたい²⁴。

学習成果・学習環境などに関する学生追跡調査は、高等教育推進センターが2009、2010年度にパイロットケースとして実施し、2012年度から本格的な調査を行うことを予定している。

<活用形態>世界の高等教育界、文部科学省の高等教育行政の動向を見ても「教育の質保証」「学習成果」を重視する傾向は強まっており、これらに関するデータの保有状況・分析手法・活用形態は継続して進化させることが最重要の課題である。

4.4.6. 学生支援関連

中分類	保有状況				分析手法				活用形態					
	収集	体系化	蓄積	共有	集約	簡易	統計	プラットフォーム	問題発見	政策立案	目標設定	成果検証	組織連携	意思決定
入学試験に関するデータ	○	○	○	○	○	○	△	▲	○	○	○	○	○	○
課外活動・奨学金・学生生活等に関するデータ	○	△	○	▲		△			○	○	△			
外国人留学生受入・海外派遣等に関するデータ	○	○	○		△	△			○	○	○	○		△
就職に関するデータ	○	○	○	○	○	○	△		○	○	○	○	○	
学習成果・学習状況などの学生調査のデータ	▲													
学業成績に関するデータ	○		○						○	△				

<保有状況>学生支援に関するデータは、3.6.で述べたとおり、入試部、学生部、学部事務室、キャリアセンター、国際教育・協力センターなどで業務上のデータや独自の学生調査データが散在している状態にある（キャリアセンターは現段階ですでに、就職に関するデータと入試形態、学業成績、課外活動に関するデータなどを結びつけて進路指導に利用している）。

<分析手法>2010年度から入試部によって、入試選抜方法、学業成績、課外活動、卒業後の進路などの学生追跡調査が始まっており、入口ー学生生活ー出口の連結したデータから総合的な視点で統計解析がなされる予定である。4.4.6.学生支援関連と4.4.5.教学政策関連のデータは連動させて検討する必要がある。

<活用形態>今後、総合的學生支援連絡会が発足し、それぞれが保有しているデータの共有から始め、分析手法の確立、政策の連携、調査の統一などを議論することが予定されている。

4.4.7. 教員業績に関するデータ

中分類	保有状況				分析手法				活用形態					
	収集	体系化	蓄積	共有	集約	簡易	統計	プラットフォーム	問題発見	政策立案	目標設定	成果検証	組織連携	意思決定
研究業績・社会貢献活動に関するデータ	○	○	○	○										

教員の業績データは、収集・体系化・蓄積・共有はされ、ウェブ上で公開されているが、分析、活用が実効的に行われていないのが現状である。

4.5. 組織体制

4.5.1. 分散型構造

米国などを事例とした先行研究を見ると、IRについて機能と組織形態が一体となって議論されている場合が多く、IRを統合した事務部門（「IRオフィス」）の存在（設置）が前提となっている。しかし、日本も同様であるべきかについては異論も唱えられている²⁵。

本学では、法人と大学が経営と教学を分離して担当する構造が基本にあり、大学においても入試、教務、学生、国際、研究などについての全学的政策を定めているのは、実質的にそれぞれの分野の担当部署と委員会（または評議会）であり、ボトムアップの構造で権限が広く分散してい

る。このため、各部署が政策立案と執行の機能を併せて備えており、データの保有・分析・活用のプロセスは、不十分ながらも、それぞれの部署もしくは委員会内において行われている。

また、データを分析し、政策立案に結び付けようとするれば、学内部署間の利害関係、意見の対立点、合意の障害となる問題、政策に関する歴史的経緯などの定性的な情報・知識と組み合わせる考えなければならない。こうした組織に特有の知識や経験はおおよそ「人」を介して部署に蓄積されている。

こうして長年蓄積した機能を部分的に切り取って IR 専門部署に統合することについては、学内の議論でも「現実的なメリットが理解できない」「イメージが湧かない」との声が多い。政策提案機能まで含めて統合すれば巨大な“参謀本部”が生まれることになるが、ガバナンス構造が変わらなければ機能を発揮する可能性は低い。

本学の現状を総合的に考えれば、少なくとも近い将来を見据えた場合、IR の基礎的機能が各部署に分散している形態を基本とせざるを得ないといえよう。

4.5.2. ハブ（拠点）部局による推進

一方で、各部署は、今まで以上にデータに基づいた政策立案・目標設定・成果検証や、部署横断的なデータ共有とそれによる連携が必要であることも自覚している。こうした課題を改善していくためには、IR 推進のための牽引車も必要である。本学においては、大学の司令塔である学長室、法人・大学にまたがった企画室、大学評価を担当する評価情報分析室、新基本構想担当の事務局（企画室＋法人部）、教務部および新設の高等教育推進センターなどが分野ごとのハブ（拠点）となり、IR の理念・目的、将来像を共有し、各部署の収集データの把握、蓄積・管理体制の促進、データ共有の体制構築、新規指標の開発支援、分析手法の高度化などによって、「客観的なデータに基づく経営・教学マネジメントの推進」を先導することが必須であり、それによって弾力性のある重層的な IR 構造をめざすことが望ましい。

4.6. インフラ整備

4.6.1. データベース

学内には多くのデータベースが不統一に構築されている。データベースの統合（統合データベースやデータウェアハウス化）が望ましいが、現段階では方向性は見えておらず、さらに筆者はこの点を論じる知識が十分ではないため、別の機会に論じることとする。

4.6.2. 人材

先述のような分散型の構造で IR を構築するためには、各部署やハブ部局に IR を推進していく事務職員が必要である。先行調査では、米国の IR オフィスでは調査やデータ分析の技能を有している大学院修了者を多く擁しているとされるが、本学においても、調査に関する基礎的な知識・技能やデータを統計解析する能力を有する人材が必要になってくる。新任採用の段階で社会調査、統計解析などについて大学院で専門的に学んだ者を獲得するか、職員研修制度に組み込んで現存職員の知識・能力を向上させるか、これらは人事政策として検討すべき課題といえる。現段階では IR の構造も担当者に求められる資質もまだ輪郭が十分に定まっておらず、事務職員のネットワークの中で相互啓発しながらオン・ザ・ジョブ・トレーニングで個人的な技能を磨いていくことが求められる²⁶。

ただ、より重要なのは、大学における多様なデータの意味や解釈を総合的な視点で理解する知識と能力である。加えて、複雑なデータの意味を整理して分かりやすい資料で簡潔に説明するプレゼンテーション能力など汎用的な能力も実務経験から非常に重要な要素であると考えている。

5. まとめ

1.-3.までに記した米国、日本、本学の経緯や状況から考えて、客観的なデータに基づいてマネジメントの質を高める必要性は今後さらに増すだろう。本学は、2004年度の認証評価の義務化を契機に、いくつかの大きな流れが重なり合って、データに基づくマネジメントの重要性への認識が少しずつ高まり、データの収集や共有に向けた動きが始まっている。

しかし、全体としては、まだ学内に散在しているデータを収集・体系化する段階から抜け出しておらず、データの組織的共有や、より高度な分析、政策立案支援・意思決定支援などへの活用は限定的でしかない。初期的な機能が自然に芽生えているものの、IRの機能・形態・組織体制など全体的な将来像が描けていないことを問題点として指摘せざるを得ない。以下に、これまでの考察を踏まえ、筆者が考える本学のIRの方向性を提示しておく。

- (1) 各部署は、現在収集しているデータを整理して体系化し、蓄積する枠組みを構築し、ハブ部局は、各部署の体系化を後押ししながら、散在するデータの全容を把握する。
- (2) 特に、教学関連のデータが体系化されておらず、全学的な視点から分析するための基盤が弱い。教務部と高等教育推進センターなどが協力してデータの体系化への取り組みを進める。
- (3) 学業成績のデータ、学習成果・学習状況の調査データ、学生支援のデータを統合して学生個人を支援するシステムが必要である。また、現在分野ごとに実施されている学生調査を統合し、学生を追跡するパネル調査として一元化することで、入学から卒業までの総合的な分析を可能にする。
- (4) IRの体制については、現段階では、各部署に機能を分散させておき、各分野でのハブ部局がIRを推進する重層的な構造をめざす。
- (5) 各部署で担当分野のデータを管理するIR担当者を定め、担当者はハブ部局と連携して関係部署とデータを共有する方策を講じる。
- (6) ハブ部局は、データの活用を啓発し、データを重視する風土、データで考える文化を醸成していく。特に企画室、評価情報分析室は、法人・大学の両方に属した組織であり、学院全体のマネジメントを俯瞰できる立場から、IR構築について牽引車の役割を果たす。教学面のIRに関しては、2010年に新設された高等教育推進センターが推進の旗振り役として期待される。
- (7) 散在しているデータベースのデータをIRの視点から統合的に活用できる方策を検討する。
- (8) IR担当者は、調査や分析手法についての知識・技能の習得に取り組む。統計的な知識・技能を有している教員は多く、教職協同の仕組みをめざす。
- (9) 法人・大学の執行部は、組織的にIRを育てていくことを人事政策などで支援する。

最後に、IR の構築には留意すべき点も少なくない。データを重視することに関しては、「データが客観的とは限らない」「数量化できない重要な情報が軽視される」「特定の数値目標だけを追い求めて視野狭窄に陥る」「分析の方法を誤ると間違った結論が導き出される」「データが恣意的に解釈される可能性がある」「個人情報保護の体制が十分ではない」「データを保有する部門が強い権限を有するようになる」「教育の成果を数量化するの適切ではない」「教育に関する信頼性の高い指標は未開発である」などの指摘・懸念があることも事実である。IR の限界もよく認識しながら、長い期間をかけてこれらの課題一つ一つを克服していく誠実さと根気強さが求められる。

〔注〕

- 1 本稿では、便宜的に「データ」は数値化されたもの、「情報」は数値化されない定性的なものとして論を進める。
- 2 Serban (2002) は「組織的な役割・文化」に「技術者(Technology)」を加え、データを収集して情報や知識に変換する機能を「知識マネージャー」として 5 番目の形態に加え、Volkwein (2008) ではこの意見に賛同し、追加した表を掲載している。
- 3 本田氏は、米ニューヨーク州立大学エンパイア・ステート・カレッジの IR Analyst。
- 4 大学基準協会は、2011年度以降の第 2 期の認証評価で「大学基礎データ」を 8 表に縮減する。
- 5 「内部質保証システムを有効に機能させるということは、…PDCA サイクルをきちんと回転させ続けるということです。…各申請大学は、このスパイラルが連続と続いていることを可能な限り説得力のある根拠をもとに証明する必要があります」(大学基準協会『大学評価ハンドブック 2011 (平成23)年度申請大学用』、下線は筆者)
- 6 東京大学・大学総合教育研究センターと野村證券が2010年4月に実施した調査では中長期計画を策定していると回答した大学は私立大学で82%に上っている。日本私立大学協会付属の私学高等教育研究所が2010年度に実施した加盟大学への調査でも、中長期計画を策定している大学は55%で前回調査の25%から大きく増加している。
- 7 小湊、中井 (2007) は国立大学法人の IR 組織として名古屋大学評価情報分析室、愛媛大学経営情報分析室、九州大学大学評価情報室の分析を行っている。
- 8 答申の別添資料「アメリカにおける学習アセスメントの取組の例」では、CLA (The Collegiate Learning Assessment)、GRE (Graduate Record Examination) などは、批判的思考、分析的論理付け能力、数量的能力なども評価の対象としていることが記されている。
- 9 2010年度は予備調査 (フィービリティ・スタディ) の段階。
- 10 例えば、山田礼子同志社大教授を代表とする「大学生調査研究プログラム(JCIRP)」、同志社大・北海道大・大阪府立大・甲南大による「国公立4大学 IR ネットワーク」など。
- 11 白書の刊行は1994年、1997年、2000年、2003年。
- 12 ①内発的で自律的な取組み②目標に即した評価③実質的な改善への結実④第三者評価への対応と連動⑤効率性の重視⑥実証の必要性⑦積極的な情報公開⑧教育活動の重視⑨個性の尊重と全学的な整合性
- 13 評価情報分析室の事務体制は、実質的に専任職員 2 人、派遣職員 1 人 (2010年度)。
- 14 http://www.kwansei.ac.jp/pr/pr_001299.html
- 15 評価指標データベースは2008年度、従来の機能に加えて自己点検・評価の作業 (自己点検・評価の執筆・提出、第三者評価結果の閲覧および意見提出など) をウェブ上でできる「自己評価統合ウェブシステム」に発展した。
- 16 表 3 は2008年度時点での評価項目に対して設定したもの。大学基準協会は第 2 期の認証評価では評価項目を変更することになっており、本学も現在すでにそれに対応して評価項目を再編成しており、特定 6

項目の指標も新項目に組みかえられている。

- 17 答申「都市に生き、世界と結ぶニュー関西学院をめざして」
- 18 事務局（専従）の体制は専任職員2人、契約職員1人、派遣職員1人、アルバイト職員1人（2010年度）。
- 19 「ガバナンス」は多義的な用語であるが、本稿では「組織的な意思決定の仕組み」として用いる。
- 20 これ以外にも学内各部署には補助金関係のデータなど多くのデータが蓄積されているが、新たな動きがあるものを中心に類型化した。
- 21 統計解析には記述統計と推測統計があるが、テネシー州政府高等教育省 IR 部門の Research Director である柳浦（2009）によれば、「IR が行う多くの分析は記述統計でカバーできる」としており、ここでは本学の現状も踏まえて記述統計だけに限定した。
- 22 http://www.kwansei.ac.jp/kikaku/kikaku_003724.html
- 23 ロジックモデルとは、施策体系の論理的な構造を仮説として表し、その質や内容を評価するためのツール。W.K.ケロック財団の「ロジックモデル策定ガイド」（農林水産政策情報センター訳）および田中（2009）参照。
- 24 2006年度に大学基準協会で受審した認証評価の評価結果において、本学は「授業評価の結果を授業改善にどのように反映させるのか具体的な方策が明確になっていない」との助言を受けている。
- 25 加藤・鶴川（2009）は「経営戦略支援機能を掲げた IR 部門をいきなり設置することは現実的ではない」としている。
- 26 若手職員グループが2009年度に自己啓発研修として社会調査を専門とする教員を講師として実践的研修に取り組んだ。

参考文献

- Peterson, M. W. (1999) "The Role of Institutional Research: From Improvement to Redesign" *New Directions for Institutional Research*, No. 104, 83-103
- Volkwein, J. F. (1999) "The Four Faces of Institutional Research" *New Directions for Institutional Research*, No. 104, 9-19
- Volkwein, J. F. (2008) "The Foundations and Evolution of Institutional Research" *New Directions for Higher Education*, No. 141, 5-20
- 青山佳代 (2006) 「アメリカ州立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能に関する考察」『名古屋高等教育研究』6号, 113-130
- 岡田聡志・沖清豪 (2008) 「アメリカの高等教育機関における Institutional Research をめぐる論争史」『早稲田教育評論』第22巻第1号, 63-81
- 沖 清豪 (2010) 「大学における情報の発信と IR (Institutional Research)」『大学マネジメント』SEP 2010 Vol.6, 8-17
- 加藤毅・鶴川健也 (2009) 「大学経営の基盤となる日本型インスティテューショナル・リサーチの可能性」『広島大学高等教育研究開発センター 大学論集』第41集, 237-247
- 川口昭彦 (2009) 『大学評価文化の定着 大学が知の創造・継承基地となるために』, ぎょうせい
- 金明秀 (2008) 「エンrollment・マネジメントと教育実践の融合—京都光華女子大学を事例として—」『京都光華女子大学研究紀要』No.46, 251-296
- 黒木比呂史 (2008) 『大学版 PISA の脅威 グローバリゼーションと大学偏差値』論創社
- 小湊卓夫、中井俊樹 (2007) 「国立大学法人におけるインスティテューショナル・リサーチ組織の特質と課題」『大学評価・学位研究』第5号, 19-34
- 小湊卓夫 (2010) 「大学における IR 具体化の可能性～九州大学の事例から～」『大学マネジメント』SEP 2010Vol.6, 18-26
- 新谷陽介 (2010) 「私立大学における戦略的教學事務組織の展開—エンrollment・マネジメントの視点

- からー」(桜美林大学・大学アドミニストレーション研究科(通信課程)修士論文
ランディ・L・スウィング[山田礼子訳](2005)「米国の高等教育における IR の射程, 発展, 文脈」『大学評価・学位研究』第3号, 23-30
- 田中弥生(2009)「評価可能性のアセスメント(Evaluability Assessment)～大学の自己評価能力向上のために～」『大学評価・学位研究』第10号, 27-44
- 鳥居朋子(2005)「大学におけるインスティテューショナル・リサーチの実効性に関する考察—米国及び豪州の事例を手がかりに—」『名古屋高等教育研究』第5号, 185-203
- 藤原将人、近森節子、浅野昭人、吉井直宏(2009)「教学分野の政策策定を支援する Institutional Research (IR) の構築—立命館大学における教学分野 IR の定義、組織体制、工程—」『大学行政研究』4号, 17-31
- 本田寛輔(2010)「米国の Institutional Research の概要と日本への示唆」(大学評価コンソーシアム主催「大学評価担当者集会2010」第2分科会発表資料)
- 両角亜希子(2009)「事例報告: 関西学院大学」『平成20年度大学外組織評価研究会 最終報告書』, 56-77
- 柳浦 猛(2009)「IR とは何か? ①～④」『国立大学 F&M マガジン』第33-36号, 国立大学財務・経営センター
- 山田礼子(2007)「アルカディア学報278 学内のデータ収集急げ IR の重要性和専門職の養成」『教育学術新聞』(平成19年4月11日付)
- 山本眞一(2010)「インスティテューショナル・リサーチ(IR)を考える」『文部科学教育通信』No. 246, 38-39
- 「特集 教育の質保証に向けた IR」『Between』2009冬号, 3-21
- 「学士課程教育の構築に向けて(答申)」(2008年12月24日中央教育審議会), 12-18, 37-40, 83-95