

# 日米における 中規模大学の IR 活動に関する事例研究

寫 田 敏 行\*  
藤 原 宏 司\*\*  
小 湊 卓 夫\*\*\*

---

## 〈要 旨〉

本稿は、米国州立大学の IR オフィス業務について詳細な事例研究をとおして、日米の中規模大学にある IR オフィスの比較を行い、双方の活動の背景と特徴を明らかにした。

我が国の IR オフィスにも様々なタイプがあるが、大学評価業務に重点を置く IR オフィスでは、叙述資料を中心にデータが収集され、数量的なデータはあくまでも補助的である。一方米国の IR オフィスでは、数量的なデータ収集に活動の中心があるわけではなく、データベースに整理されたデータを目的に合わせて抽出し、大学執行部等に対し多くの報告書を提供している。その違いの背景として、米国州立大学では学生獲得や在籍継続率の維持・向上が大学経営の中核をなしていることが挙げられる。

今後日本の IR オフィスの活動を展望する時、近年の高等教育を巡る環境変化を踏まえると、データ主導型意思決定支援の重要性はますます高まるであろう。さらに、人材育成という観点から、個々の大学で得られた知識や経験を共有する機会を作ることも重要となる。

---

## 1. はじめに

近年、高等教育を取り巻く環境の変化に呼応して、特にガバナンスなど大学の運営体制を中心とした大学改革が求められている。例えば、国際化

---

\*茨城大学大学戦略・IR 室・准教授

\*\*ミネソタ州立大学機構ベミジ州立大学・ノースウェスト技術短期大学 IR/IE オフィス・副室長

\*\*\*九州大学基幹教育院・准教授

を先導するグローバル大学 30 校の創成を目指す「スーパーグローバル大学等事業」（文部科学省高等教育局高等教育企画課 2014）では、国際化と同時に迅速な意思決定を実現する工夫や IR 機能の強化・充実などの大学運営の改善への取組や計画が問われている。また、平成 26 年度私立大学等改革総合支援事業（文部科学省高等教育局私学助成課 2014）でも、学内に IR を専門で担当する部署を設置し、専任の教員又は専任の職員を配置すると加点され、補助金交付に影響を与えるなど、より直接的に政策誘導が行われている。

実際、近年多くの大学で運営体制の改革およびそれに必要不可欠な意思決定支援機能の強化が進められている。とりわけ、IR オフィスの設置や既存の評価部署の機能強化を図る大学が増えている。平成 25 年度の大学における教育内容等の改革状況調査（文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室 2015）によれば全国の 4 年制大学で専門の IR 部署を置いている大学は 12.6%、専任教職員は置かずに兼務者で構成している大学は 17.3% であった。さらにこのような大学の IR 機能を支援する各種団体や組織（大学評価コンソーシアム、大学 IR コンソーシアム、九州地区大学 IR 機構、EMIR 勉強会等）が情報共有の支援や、IR 業務システムの提供等を行っている。

国立大学では、平成 16 年の国立大学法人化後、多くの大学で法人評価や認証評価などへの対応を主たる目的とする評価部署が置かれ、多くの自己評価書や各種報告書の作成を行っている。このような国立大学の評価部署も評価を通じた現状把握業務を行っており、大学経営における意思決定支援の一端を担っていると考えられる（小湊・中井 2007）。

IR という語の定義は、米国といえども決まったものがあるわけではない。そこで本稿では IR 業務を「必要な時に、必要な情報を、必要とする依頼者に提供する業務およびそのためのデータの情報への変換業務」とする。従って、本稿に於いては、評価業務のような現状把握業務についても IR 業務として考えている<sup>1)</sup>。

しかし、一般に評価部署では、学内で行った各種施策に関する叙述資料<sup>2)</sup>を多く収集、所持している。そして法人評価や認証評価といった学外からの求めに応じて評価書をまとめるということを数多くこなしている。記述のために必要な数量データも持ち合わせているが、自らの現状認識（評価結果）を学内の改善にどのように活かせばよいのかということについては、なかなか動き出せずにいる場合が多い。なぜならば、法人評価に見られる

ような説明責任の観点でまとめられた評価書の多くには、課題を明らかにするよりも「本学は堅実に実施している」といったように、課題が無いことを前提にした記述を行い、そのための根拠を探すことを行なうためである。そのため米国の IR のように数量データを積極的に整理・分析して、現状を把握・理解するといった必要性に迫られておらず、そこは不十分な領域であることが多い。

このような中、近年、国立大学を中心に、前述のような大学改革への要求や、抱える諸課題が複雑化することへ対応するために、大学評価コンソーシアムの中で「意思決定の高度化のために評価部署ができることは何なのだろうか」という議論が活発化してきた。その中で、キーワードの1つに IR が挙がってきている。

米国の多くの大学では IR オフィスがあり、データを有用な情報へ変換する作業を行い、大学における意思決定や改善を支援していることが知られている。我が国でも、それら IR オフィスの活動事例は数多く紹介されているが内容が断片的であり、機能や役割として概観され、個々の実態を把握できていないことが指摘されおり（本田ほか 2014）、その詳細と全体像について具体的にまとめられたものはない。そこで本稿では米国にある中規模大学の IR オフィスが年間を通じてどのような活動をどういった背景のもと行っているのかを詳細に見ていく。米国での IR 活動自体に多様性があるため、必ずしも事例そのものに一般性があるわけではないが、IR 活動が求められる背景は共通項として描き出すことができよう。それを踏まえ、特に数量的データの利活用に焦点を当てながら、極めて限られた範囲ではあるものの、評価業務を基盤とした国立大学の IR オフィスとの業務比較を行い、我が国の意思決定支援業務を行う上で、どのような要件が必要とされるのかを検討する。

## 2. 日米の IR オフィスの業務

米国の中規模大学の IR 業務の実態として、ミネソタ州立大学機構ベミジ州立大学の IR オフィスを例にとる。一方、我が国における IR オフィスとしては、茨城大学の例を基本とするが、同じく評価業務を基盤とした IR 活動を行っている神戸大学、新潟大学、鳥取大学の担当者とも意見交換も行い、4 大学での共通的な状況を本稿での我が国の評価室を基盤とした IR オフィスにおける 1 つの現状とした。

## 2.1 ミネソタ州立大学機構ベミジ州立大学

### 2.1.1 大学と IR オフィスの概要

ベミジ州立大学（以下、「BSU」という）はミネソタ州立大学機構（以下、「MnSCU」という）を構成する大学の一つである。MnSCU は、7つの4年制大学と24の2年制大学で構成されている。BSU は、カーネギー分類では中規模大学である。2015年度の学生数は6,227名、教員数が372名、職員数は303名である。ただし、学生数は、年度期間内に最低1つの学期に在籍した（授業料を支払った）人数である。それを MnSCU では Unduplicated Credit Headcount と呼んでいる。つまり、2015年度は6,227名の学生が2014夏学期、2014秋学期、2015春学期のうち少なくとも1学期は在籍した、ということになる。

ベミジ市内には、同じく MnSCU を構成するノースウェスト技術短期大学（以下、「NTC」という）も立地している。BSU および NTC の学生数等を表1に示す。

表1 BSU および NTC の学生数、教員数、職員数（2015年度）

	学生数	教員数	職員数
BSU	6,227	327	303
NTC	1,964	79	48

出典：MnSCU System Management Reports

BSU と NTC は互いに独立した教育機関でありアクレディテーションも別々に受けているが、学長を始めとする大学執行部や学部執行部、本部機能を共有するというアメリカでも珍しい運営体制をとっている。IR オフィスも共有されており、2人の IR 担当者（室長と副室長）が2つの大学の IR 業務を行っている。フルタイム換算での業務割合は BSU 担当が1.5人分で NTC 担当が0.5人分であるが、実際は決められた業務割合通りにはっていない。具体的にいえば、当初のプランでは副室長は火曜日と木曜日の午前中を NTC のオフィスで、残りを BSU のオフィスで勤務し、1週間のうち NTC 関連の業務に20時間を費やす予定だったが、ここ数年の NTC の学生数の急激な減少、それに伴う、職員の削減とプログラムの閉鎖を含む見直しなどから、IR オフィスへのリクエスト数が急増し、現在は NTC 関連の業務に多くの時間を割いている。実際、副室長は2014年12月に策定した NTC における中期戦略計画策定委員や、2015年9月の末に迎えた認

証評価へ向けた、自己評価書作成委員、そしてコンプライアンス報告書の作成責任者として、NTC に深く関わっている。

教職員合計 802 名、学生総数 8,191 名に対して、IR オフィスのスタッフが 2 名という構成は、同じ規模の他の大学や短期大学でも見られる形態である。しかしながら前述の通り、BSU と NTC はアクレディテーション上、異なる教育機関であることを考慮すると、感覚的には (BSU と NTC で共有されている) IR オフィスはかなり小規模と言える。

### 2.1.2 業務内容とその意義

BSU および NTC の IR オフィスの年間業務を表 2 にまとめた。MnSCU も我が国の多くの大学同様 semester 制だが、秋学期 (8 月下旬～12 月中旬)、春学期 (1 月上旬～5 月上旬) のほかに夏学期 (5 月中旬～8 月上旬) がある。一部の学科を除き、夏学期を履修しなくとも卒業できるようカリキュラムが組まれている。各業務には、そのカテゴリに応じて、丸数字を附した。以下、カテゴリごとに業務内容とその意義について記述していきたい。

#### ① 学生数と単位数に関する報告業務

IR オフィスでは、年間を通して対象となる学期の授業登録者数や単位売上数に関するモニタリングと報告を行っている。これは最も重要な業務である。即ち、エンrollment・マネジメントに関する部分で、ここが米国の大学の生命線と言っても過言ではない。

米国の大学は、一般的に各大学の裁量で、入学者の数や教職員の定員数を定めることができる。即ち、予測される在学者数、教室や教員などのリソースなどを考慮した上で、大学の裁量で入学者の数を決定してよい、ということの意味する。これらのことは、より自由な経営権を大学にもたらすが、BSU および NTC では州政府からの補助金が大学運営費の 1/3 程度しかなく、我が国の国立大学での運営費交付金 [補助金] が収入の 1/2～2/3 程度を占める (附属病院収入を除く) のと比較すると補助金の割合が小さい。つまり、運営費に対して授業料収入の占める割合が大きいため、授業料収入の減少は、我が国の国立大学と比べより直接的に大学の経営に影響してくる。

例えば、BSU ではフルタイムの新入生 (新入生で 12 単位以上履修登録した学生) が翌年度も大学に在籍する割合 (在籍継続率: retention rate)

は68%である(2013年秋学期の入学生)。即ち、新入生の約1/3が翌年度に大学に戻ってこない(正確には履修登録が無い状態となる)。これは米国の州立大学では特段低い値ではない<sup>3)</sup>。また、米国では、我が国のように多くの学生が4年間で卒業しようと考えているわけではない。例えばBSUでは、2008年秋学期に入学したフルタイムの新入生の正規年限卒業率は24%(6年以内の卒業率は46%)である。従って、授業料徴収の考え方も我が国のような半期ごとに何単位登録しても定額制というのではなく、登録した単位数に応じて授業料を支払う形が一般的である(BSUでは1学期の授業料は、12単位から18単位の場合、定額になるが、この範囲外の場合は登録単位ごとに授業料が変わる。これをBanded Tuitionという)。従って、学生数だけを把握してもあまり意味を持たない<sup>4)</sup>。また、履修登録は学期開始日の数ヶ月前から始まるため、履修登録を開始したら単位の売り上げの前年同日比を毎日のようにチェックし、売り上げが伸び悩んでいたなら、適切な手を打たないと収入が支出を下回る事態になりかねない。つまり、次年度の学生の確保および正確な予測が大学運営にとって不可欠であり、これがエンrollment・マネジメントを必要とする大きな要因となっている。

さらに、ミネソタ州をはじめ、ほとんどの州では州政府機関は支出が収入を上回ることはできない(Balanced Budget Amendment)。MnSCUもミネソタ州政府の一機関なので、もちろんこのルールが適用される。従って、収入が支出を下回りそうだと分かった段階で、何らかの改善策を取る必要がある。州政府(もしくは州立大学機構)から緊急の援助を受けるのが一般的だが、より状況が悪くなると、職員の削減やプログラムの閉鎖、そしてその結果としての教員の解雇という事態も十分に起こりうる。NTCでは、BSUと一層連携をとった運営体制への転換を決定し、2つの教育プログラムの一時停止と、8つのフルタイムスタッフのポジションを削減することを正式に発表した。

なぜ学生がいなくなるのか、いなくなった学生はどこへ行ってしまうのか、ということについて詳細は別稿に譲るが、例えば、米国では、我が国と異なりほとんどの学生が、自らが学費に対して責任を追う。従って、消費者として学生が相当程度シビアに「自分にとっての学習成果」を捉えていることは言うまでもない。例えば、在学学生数が多すぎて、教室から学生が溢れるような事態になれば、多くの学生は他の大学に行ってしまう(リック・クロック、ゲイリー・ハンソン 2012)ので、単に学生を多く採れば

よい、というわけでもない。このように、米国の大学では、学生を確保する努力や入学した学生の退学や転学を防ぐために学生動向の把握が行われている。そして、その動きは大学経営と直結しており、大学執行部も本部のオフィスも学生に関する数量データをしっかり見なければならぬ状況となっている。

## ② 学内者向け現状把握支援業務

ファクトブック (Fact Book) については、主として学内向けに時系列データ等を提供するものであるが公開している大学も多い。BSU や NTC でも 1 年に 1 回作成している。ファクトブックの詳細については、佐藤 (2009)、高田ほか (2014)、畠田 (2015a) を参照されたい。

米国の大学においても、学内で様々なオフィスやそこで働いている人達が自分の「経験」をもとに、今大学で起きていること、これから起きるであろうことを話し合っている。しかし、データの裏付けが弱い経験ベースの根拠というものは、時として主観的になってしまうことがある。これは日米問わず同じであろう。そのような議論が客観的に進められるよう IR オフィスでは時系列データ集としてキャンパスレベルのファクトブックを作成している。いわばそれは、意思決定支援のための基本データ集である。

教育プログラム (学科・専攻等) のレベルでは、評価報告書を各プログラム、学部毎に分けて年に一回作成している。プログラム評価報告書には学生数や卒業者数、卒業者の就職状況などの一般的なデータに加えて、そのプログラムに関するコスト (学科毎のおおまかな授業料収入とその学科を維持するために必要な教員の人件費の比較など) のデータも含まれている。

## ③ 学外への報告書作成業務

米国の大学では、我が国の大学以上に学外からのデータ問い合わせが多い。BSU および NTC は州立大学であるため、州からの補助金も大学経営のための大きなファクターになっており、さらに学生の大部分が何らかの奨学金を受けているために、IPEDS (米国中等後教育データシステム) や HLC (Higher Learning Commission) <sup>5)</sup> に対する報告業務を通して、納税者に対する説明責任を果たす必要がある。また、法律にもとづいたデータリクエストにも対応しなければならないため、IR オフィスでも連邦政府や州政府、MnSCU や HLC に提出すべき報告書の作成、または作成支援を行

っている。代表的なものとしては、前出の IPEDS (Title IV of the Higher Education Act of 1965)、Student Right-to-Know Report (Student Right-To-Know and Campus Security Act)、Student Achievement Data Report (HLC) などである。それらの報告書では、IPEDS にも提出している、学生数や卒業率等のデータを、学生向けに掘り下げて詳細に報告している。

IR オフィスでは、このような政府系のデータリクエストだけでなく、非営利団体、営利団体からのデータリクエストへの対応も行っている。非営利団体としては、例えば、軍関係 (The Solomon Amendment)、Voluntary System of Accountability、NCAA (全米大学体育協会)、ミネソタ州教育省 (Minnesota Department of Education)、ミネソタ州高等教育事務局 (Minnesota Office of Higher Education) などから例年、データリクエストがある。IPEDS に提出しているデータではカバーできない、例えば、NCAA に向けてスポーツ奨学金を受けている学生関連の報告書も作成している。ミネソタ州からのリクエストだと、州で整備している、高校生へ向けた州内にある大学・短期大学検索システムへのデータ提出も IR オフィスが責任を負っている。

営利団体としては、U.S. News 社 (U.S. News Survey)、ACT、Wintergreen、Peterson's などからのデータリクエストがある。それら営利団体からのデータリクエストに対しては CDS (共通データ集: Common Data Set [共通フォーマットがある]) を作成し、U.S. News 以外のリクエストに対しては CDS を送ることによって対応している。CDS で対応できないリクエストに対しては、マーケティングオフィスなどと相談をして、そのリクエストに答えることによって大学に得られるであろう利益 (宣伝効果など) と必要なコスト (時間や労力) を比較し対応するかどうかを判断している。

#### ④ 学生調査およびアセスメント支援

教育効果等の調査も IR オフィスで担当している。授業アンケートの実施と結果の分析、卒業生アンケート、NSSE (BSU)・CCSSE (NTC)・SSI などを用いた学生調査も行っている。実施結果は、報告書を作成し担当部局と共有している。ルーブリックを用いた一般教養プログラムのアセスメント、California Critical Thinking Skills Test (CCTST) や ETS Proficiency Profile などの結果や学生の成績データも使って、一般教養プログラムが学生のラーニングプロセスにどのように寄与しているかを調査している。加



えて、卒業生を雇用している会社にアンケートを依頼し、被雇用者がそのプログラムが掲げている教育目標を達成できているかどうかや、プログラムの改善点を調査している。

ここで強調したいのは、IR オフィスのできることはここまで（実施とレポートの作成まで）で、そこからの実際の改善プロセスは大学執行部や部局執行部主導で行われるべきだということである。調査の結果をもとに課題の指摘はできるものの、IR オフィスに他部局へ改善指示を出す権限はないからである。

表2 BSU/NTC の IR オフィスの年間業務

秋学期 (8月下旬～12月中旬)	春学期 (1月上旬～5月上旬)	夏学期 (5月中旬～8月上旬)
① Daily Enrollment Report, Weekly Enrollment Report, Weekly Prospects/Applicants Report		
① 10th Day Enrollment Report, 30th Day Enrollment Report		
② Fact Book 作成 ② Program Data Book 作成 ② 教育プログラム評価 報告書作成 ②③ 就職状況報告書作成 ②③ Retention と卒業率に 関する報告書作成 ③ CDS 作成 ③ IPEDS (IC のみ)	③ 州政府へのデータ提出 ③ HLC へのデータ提出	⑤ Student Right-to-Know Report 作成 ⑤ Student Achievement Data Report 作成
③ 外部からの Survey リクエストへの対応 (春学期が一番多い)		
④ アセスメント支援		
④ 授業アンケート		
⑤ MnSCU IR Annual Meeting ⑤ AIRUM Annual Meeting	④ NSSE (4大)/CCSSE (短大) や SSI の実施 ④ 卒業生アンケート ⑤ HLC Annual Conference ⑤ AIR Annual Meeting	⑤ 研究活動の実施
⑤ アドホックリクエストへの対応 (年間で約 300 件)		

## ⑤ その他の業務

通常業務の他に年間で 300 件ほどのアドホックなリクエストがあり、本格的なデータの分析業務を行う時間はあまり無い。しかしながら、毎年入学者数の予測や在籍継続率に関するデータ解析を行い、調査研究結果を学内のミーティングや米国 IR 協会（AIR）の年次大会などで報告している。また、アクレディテーション団体の各種フォーラムや米国 IR 協会の地方支部のセミナーなどにも出席することが奨励されている。

### 2.2 茨城大学における IR オフィスの主要業務

著者の 1 人が勤務する茨城大学の IR オフィスは、1) 6 年に 1 度の法人評価対応、2) 7 年以内に 1 度の認証評価対応、3) 毎年の業務実績報告書作成（年度計画評価）などの評価業務が主体となっている（寫田 2015b）。1) から 3) の業務を行うために、学内の数量データの収集と現状把握（自己点検評価）を行うが、そこでは叙述資料の整理・分析が基本であり、数量データは、最低限求められているものに加え、活動の根拠として若干用いる程度であり、叙述資料と比べると数は少ない。従って、佐賀大学のようないわゆる執行部への支援を中心とする IR オフィス（末次 2015）や学習成果アセスメントを中心とした京都光華女子大の IR オフィス（橋本 2015）や鈴鹿医療科学大学の IR オフィス（小湊・寫田 2015）などとは活動の内容と扱う資料やデータが自ずと異なる。

上記の評価業務に加え、他の IR 業務としては、大学ポートレート等への学外へのデータ提出などがある。これはもちろん数量データが中心となる。また、学内向けの数量データの分析業務や各種調査の報告業務は比較的余裕がある時期に行っている。

茨城大学と同じように評価業務を基盤とした IR を展開している大学は、神戸大学、鳥取大学、新潟大学などがある。評価業務ではほぼ共通しているが、アドホックに請負う IR 活動ととしては、成績の推移と進路の分析（寫田 2015c）、経営指標の分析（大野・藤原 2015）、授業アンケートの分析やファクトブックの作成（土橋・浅野 2015）、などを行っている。そこでは数量データを中心とした分析を行い、大学執行部や学部執行部に対し報告書を提出している。なお、茨城大学を含むこれら評価業務を基盤とした IR オフィスでは、ある程度継続的に雇用されている専任教員が配置されていることが、他の日本の IR オフィスとのこれまでの違いである。

### 3. 考察 – IR オフィスの活動内容と背景の比較

BSU および NTC における IR 業務には、定例的・定型的な業務と突発的に発生するアドホックな業務がある。いずれも大学の運営や現状把握のために必要なデータ、もしくは報告書の要求に応じてのものである。さらに、大学への説明責任に対する圧力はますます強まっており、州政府や納税者に対して、高等教育機関の質保証に関する説明が求められている（藤原 2015 b）。それは HLC からの組織的かつ継続的な改善、学習成果アセスメントの必須化、それらを踏まえて、学内で毎年プログラム評価が行われることなどからも伺えよう。

一方、茨城大学などの評価業務を基盤とした IR オフィスには、文部科学省への定期的な教育、研究、業務運営に関する自己評価書の提出が求められる、認証評価などを通して内部質保証システムの構築が求められている。しかし、経営的な側面から見ると、在籍継続率は 100% に近く、毎年入学定員もほぼ充足されている。補助金（運営費交付金）も毎年減額されているとは言え、すぐに経営が破綻するということは考えにくい。

このように、日米の大学と IR を巡る背景には相違点がある。それを表 3 にまとめた。

表 3 日本の評価業務を基盤とした IR オフィスと  
BSU/NTC の IR オフィスとの比較

	日本（茨城・神戸・新潟・鳥取）	米国（BSU/NTC）
1：IR オフィスの主たる関心	説明責任（第三者評価）のための報告業務	大学経営支援および説明責任を果たすための情報提供
2：数量データに対する執行部の関心	関心が高いとは言えない。	関心が高い
3：扱うデータの中身	叙述資料と少ない数量データ	経営に影響を及ぼす数量データ
4：数量データの分析	アドホックな要請に基づき実施	数量データの集計までは定型業務（高度な分析はそのオフィスの人材に依存する）
5：データベース	あまり整備されていない	整備されている
6：スタッフ	異動を伴う事務系職員中心	専門職化が進んでいる

茨城大学などの IR オフィスにおける現在の「1：IR オフィスの主たる関心」は、説明責任のための報告業務であり、第三者評価対応である。それに加えて改善支援のための報告業務は、アドホックに生じており主たる業務とはなっていない。そのため大学経営支援を意識した活動とはなっていないとも言える。それに対し、米国の BSU や NTC では、もちろん説明責任のための数々の報告業務は重要だが、大学経営支援にも強い関心がある。それは、前述の通り、大学の持続可能性にとって、学生とコストに注目した自律的改善が不可欠だからである。

次に、「2：数量データに対する執行部の関心」であるが、これは執行部から IR オフィスに日常的に数量データ分析に基づいた報告書提出を要請されているかどうかに関心をあてている。我が国では、佐賀大学や鈴鹿医療科学大学の事例もあるが、それはまだまれな例である。現在、徐々に関心が高まりつつあるが、自発的、内発的な動機と政策誘導的な部分とが混在していると考えられる。例えば国の競争的資金申請においては、定められた指標に基づく数量データの提供が求められるため、執行部が関心を持つことがあるが、それ以外の数量データに関してはあまり興味を持ってもらえない状況もある。これは経験に基づく理解であり、客観的な根拠を示せるものではないが、先ほど述べたように、日本の大学経営の背景（特に国立大学）からも窺えるものであろう。米国の BSU および NTC では、執行部だけにとどまらず教職員の関心が非常に高い。それは大学の収入に占める授業料収入の割合が高まる傾向に起因し、また履修登録の少ないプログラムは時に閉鎖されることから、特に履修状況をはじめとした学生関連の数量データには強い関心を持っている。

「3：扱うデータの中身」について、茨城大学などの IR オフィスでは、叙述資料が主で数量データは従であることは既に記した。一方米国の BSU および NTC では、履修登録などの経営に強く影響する数量データを多く取り扱っている。

「4：数量データの分析」は、茨城大学などの IR オフィスでは、余裕がある時期に配置されている専任教員が分析を行うことがある。もっとも佐賀大学のように学長主導で作られた IR オフィスの場合、日常的に数量データを取り扱うようになっている（進研アド 2014）。このような大学では、当然のことながら大学執行部のデータに対する感度は高い。米国では、AIR の年次大会の報告概要（例えば AIR 2015）や大学が公表しているファクトブックなどを見れば分かるように数量データの単純集計やクロス集計の

分析業務は大学や IR オフィスの規模に依らず、どこの IR オフィスでも日常的に行われていると考えられる。しかしながら、IR オフィスにおいて高度な手法を用いたデータ分析が実施できるかどうかはそのオフィスの人材に強く依存する。

「5: データベース」は、茨城大学などの IR オフィスでは、あまり整備されていないし、国レベルのデータベースも大学ポートレートが開発されているとはいえ整備途上である。米国では、整備されていない大学はほとんどない（藤原・大野 2015）。例えば、BSU および NTC ならば、州立大学機構（システム）が運用するデータベース（ISRS: Integrated Statewide (Student) Record System）がある。これらの保守や運用は IT 部門の業務であり、データの輸入はそれぞれの担当オフィスによって行われる。日本のように何か分析しようと思ったときに、まずデータを集めるところから始まり、さらに、多くの場合、データが上手く集まらずに困る、というような事態に陥るようなことは少なくとも、ミネソタ州立大学機構においては無いようである。

「6: スタッフ」は、米国の場合、専門職化が進んでいる。多くが修士号、博士号を所持している（Volkwein et al. 2012）。また職能団体として AIR が設置されており、倫理綱領も定められている。さらに IR 職の労働市場も整備されており、常時 AIR のウェブ上では求人募集がなされている（藤原 2015a）。一方、茨城大学などでは IR を担当する専門職の制度は無い。近年このような教員と職員との間に位置するノンファカルティ・プロフェッショナルに関し、研究支援の領域については、URA (University Research Administrator) を配置するといった動きがあるが、IR の分野については、全国で 10 名前後の専任教員が配置されている程度で、原則的に異動を伴う事務系職員が業務を担当している。IR の専門職化についての試みは、事務系職員をやや長めのスパンで配置するような意味合いで佐賀大学が配置しているが、そのような事例はまだ、ごく少数と言わざるを得ない。

#### 4. まとめ

本稿では、米国の BSU と NTC で共有されている IR オフィス活動の詳細とその背景を扱い、茨城大学などの評価業務を基盤とした IR 活動との相違点を分析した。

米国の BSU および NTC での IR の特徴として、教育におけるコスト意

識の高さと、それに基づいた定型業務として報告業務が行われていることが挙げられる。また、データをどのように集めるかというよりも、どのようにデータを分析し、執行部等のニーズに応じていくのかといった姿勢が強く打ち出されていることが分かった。

日本における IR オフィスの設置と今後の展開を限られた情報の中で議論することに無理はあるが、少なくとも今回の比較から以下の点が指摘できよう。

### 1) 大学経営に対する意識の違い

授業料収入の占める割合は州立大学と言えども高い。そのことが IR オフィスの大学経営に対する意識を高めている。その背景に学生の高い流動性がある。それに比べ日本の国立大学では経営という観点よりはむしろ管理運営に力点が置かれている。それは IR オフィスの活動目的が説明責任のための報告業務と言う点に表れている。今後 18 歳人口が大きく減少し学生確保と定員管理が強く求められる状況になると、学生の流動性が高くは無くても、日本の大学における IR オフィスも大学経営を意識せざるを得なくなるであろう。そういった観点から、大学経営におけるコストや効率性の分析を意識した活動を行うことが重要となるであろう。

### 2) 大学経営支援を意識したデータ収集体制の構築

従来から指摘されている点ではあるが、日本の大学における IR オフィスはデータ収集に追われているのに比して、米国大学の IR オフィスはデータベースを前提に分析活動に力点が置かれている。そうであるからこそ米国では学内外からの多数の報告要請に対応できているともいえる。それに比べ日本の大学における IR オフィスが対応出来る報告業務はかなり限定的なものにならざるを得ない。特に評価業務を基盤とした IR オフィスの場合、評価で必要とされるデータの範囲内でしか集計・分析が出来ないことも考えられる。大学業務に応じて各部署で IR 機能を持ったとしても、業務の範囲内での分析機能とならざるを得ない。しかし大学を巡る環境が大きく変化していく中で、広く大学経営支援を目的とする場合は、業務の範囲を超えて個々のテーマに沿って、分散しているデータに横串を通した報告が求められるであろう。特にエンrollment・マネジメントではそのような報告が求められる。その時、データウェアハウスあるいはデータマートの整備が必要となる場合が生じるであろう。

### 3) IR 人材育成の必要性

専任教員が配置され継続的に雇用されるのであれば、OJT による人材育

成はある程度なされるであろう。しかし異動を伴う事務系職員を中心に組織された場合は、定期的に人材が入れ替わるために、その都度人材育成をしなければならない。人材を学内で確保できるかどうかは、大学の規模や特性と IR オフィスのスタッフィングに依存する問題である。IR 活動を今後高度化するのであれば、少人数の IR オフィスでの自前の人材育成には自ずと限度が生じる。その際、外部研修機会の活用あるいは、専門職化に向けて人材の配置を検討することが求められる。

近年、日本の大学や国レベルでも、データ収集体制とデータ蓄積のためのデータベース構築は進められているが、まだ不十分である。今後日本の大学で IR がどのように展開されていくのか、予測することは困難であるが、活動目的の明確化、目的に沿ったデータ収集と分析、そして人材の確保と育成は、いまだ課題として残っている。

## 注

- 1) 実際、筆者らの感覚では、米国の IR オフィスと日本の評価部署は、部署名は違えども業務内容はかなり近い。例えば、BSU の IR オフィスは自己評価書は書かないが、作成のための委員会にはオフィスのメンバーが参加している。
- 2) 叙述資料とは活動の結果を数量データではなくどのようなプロセスで行ったのかといったことを定性的に記述した文章の資料を指す。数量データは対象を何らかの方法で計測してカウントした定量的に示されたデータを指す。
- 3) ACT では全米の大学類型ごとの在籍継続率やその傾向をまとめている。詳しくは College Student Retention and Graduation Rates from 2000 through 2015 を参照のこと。
- 4) 近年 NTC ではパートタイム（履修単位数<12）の学生が増えている。仮に、3 単位履修の学生が 100 人いたとしても、フルタイム換算（FYE、全学生が履修登録した単位数の合計を 30 で割った数字）では 10 人に過ぎない。学生数だけを見ても収入の予測はできない。
- 5) 米国にある地域認証評価機関の一つ。米国連邦教育省（USDOE）から認定を受けており、BSU や NTC があるミネソタ州を含む 19 州を管轄している。
- 6) 本報告は、日本高等教育学会第 17 回大会発表での報告（畠田ほか 2014）で発表した内容をもとに再構成したものである。

## 参考文献

- 大野賢一・藤原宏司、2015、「日本の大学運営における指標の活用に向けた試行的取り組み」『大学評価と IR』3: 20-31。
- 小湊卓夫・畠田敏行、2015、「IR その着実な一歩のために 第3回－鈴鹿医療科学大学：確実な一歩を踏み出した“データで議論する”しくみ」進研アド『Between』8-9月号、25-7。
- 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』5: 19-33。
- 佐藤仁、2009、「大学経営における「見える化」の一方策－大学のファクトブックに着目して」大学基準協会『大学評価研究』8: 65-73。
- リック・クロック&ゲイリー・ハンソン、2012、「エンrollment・マネジメントと学務」『IR 実践ハンドブック－大学の意思決定支援』玉川大学出版部、15-98。
- 畠田敏行、2015a、「ファクトブック作成に向けた大学概要の活用について」『大学評価と IR』1: 31-8。
- 畠田敏行、2015b、「茨城大学の特色ある取り組み：茨城大学における IR 業務について」ジアース教育新社『文部科学教育通信』373: 20-1。
- 畠田敏行、2015c、「内部質保証システムの構築に資する学生の成績の推移と就職先のデータセットについて」『大学評価と IR』3: 11-9。
- 畠田敏行・藤原宏司・浅野茂・大野賢一・関隆宏・小湊卓夫・土橋慶章・本田寛輔、2014、「米国の中規模州立大学の IR オフィスおよび国立大学の評価・IR 部署における業務の現状と今後の展開に関する一考察」『日本高等教育学会第17回大会発表要旨集録』、46-7。
- 進研アド、2014、「データに基づくマネジメントが組織に迅速性と実行力をもたらす（佐賀大学）」『Between』6-7月号、15-7。
- 末次剛健志、2015、「佐賀大学における IR の展開－事務担当者の視点から」『大学評価と IR』1: 15-8。
- 高田英一・高森智嗣・森雅生、2014、「IR におけるデータ提供と活用支援のあり方について－九州大学版ファクトブック「Q-Fact」の取組の検証を基に」大学基準協会『大学評価研究』13: 101-11。
- 土橋慶章・浅野茂、2015、「評価・IR 業務で収集した情報の効果的活用に係る一考察－神戸大学におけるデータ資料集の作成を通じて」『大学評価と IR』1: 5-14。
- 橋本智也、2015、「授業アンケートを教育改善サイクルに活用する：回答率を向上させ、学生から建設的な意見を得るための工夫」『大学評価と IR』4: 3-17。
- 藤原宏司、2015a、「米国における IR 履修証明プログラムについての一考察」『大学評価と IR』1: 19-30。



- 藤原宏司、2015b、「IR 実務担当者からみた Institutional Effectiveness～米国大学が社会から求められていること～」『大学評価と IR』3: 3-10。
- 藤原宏司・大野賢一、2015、「全学統合型データベースの必要性を考える」『大学評価と IR』1: 39-48。
- 本田寛輔・浅野茂・畷田敏行、2014、「米国のインスティテューショナル・リサーチ (IR) 業務の実態を整理する－説明責任、改善支援、通常業務、臨時業務の観点から」『大学評価・学位研究』16: 65-80。
- Volkwein, J., Liu, Y., and Woodell, J., 2012, “The Structure and Functions of Institutional Research Offices”, R. D. Howard, G. W. McLaughlin, and W. E. Knight, eds., *The Handbook of Institutional Research*, 22-39, San Francisco: Jossey-Bass.

## 参考ウェブサイト

- 文部科学省高等教育局高等教育企画課、2014、「平成 26 年度スーパーグローバル大学等事業「スーパーグローバル大学創成支援」公募要領」、18。  
(<http://www.jsps.go.jp/j-sgu/download.html>, 2015.10.11)
- 文部科学省高等教育局私学助成課、2014、「平成 26 年度私立大学等改革総合支援事業について」。  
([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1340519.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1340519.htm), 2015.10.11)
- 文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室、2015、「大学における教育内容等の改革状況について（平成 25 年度）」。  
([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/daigaku/04052801/1361916.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/1361916.htm), 2015.10.11)
- ACT, College Student Retention and Graduation Rates from 2000 through 2015.  
(<http://www.act.org/research/policymakers/reports/graduation.html>, 2015.10.11)
- AIR（米国 IR 協会）2015 年次大会プログラム。  
(<https://www.airweb.org/EducationAndEvents/AnnualConference/Documents/2015%20Forum%20Program%20Book%20Web.pdf>, 2015.10.11)

## 謝辞

本報告の作成にあたり、平成 25 年 11 月の勉強会開催では、立命館大学様および立命館大学学生部浅野昭人次長、教学部学事課藤原将人課長補佐、山形大学学術研究院浅野茂教授、鳥取大学大学評価室大野賢一准教授、新潟大学経営

戦略本部評価センター関隆宏准教授、名城大学秘書室難波輝吉室長にご協力いただいたことに感謝申し上げます。また、平成 26 年 6 月の学会発表では、上記の方々に加え、神戸大学企画評価室土橋慶章准教授、メイン州立大学オーガスタ校学習成果診断准部門長本田寛輔博士にお世話になった。改めて謝意を示したい。

また、本研究には、以下の研究費を用いた。

平成 24 年度科学研究費補助金（学術研究助成基金助成金（基盤研究(C)）「IRマインドを涵養する評価人材の育成プログラムの構築に関する研究」（課題番号：24530988、研究代表者：畷田敏行）

平成 25 年度科学研究費補助金（学術研究助成基金助成金（基盤研究(C)）「教学マネジメントにおける大学の有効性の研究」（課題番号：25381083、研究代表者：小湊卓夫）