

政策立案・計画策定における米国 IR 室の役割

藤原 宏司¹

概要：IR（インスティテューショナル・リサーチ）室の政策立案や計画策定（プランニング）における役割については、日米で異なる見方があるようだ。本稿では、Thorpe（1999）に倣い、米国の IR 室が公開しているミッション・ステートメント等の内容分析を行い、それらプランニングに、米国の IR 室がどう関わっているのかを調べた。

キーワード：IR（インスティテューショナル・リサーチ）、IR 業務、米国 IR

1. はじめに

筆者は 2015 年 2 月に「継続的改善と IR」というテーマで、3 回の講演（於：鳥取大学、第 7 回 EMIR 勉強会²、茨城大学）を行う機会を頂いた。リサーチアナリストとして勤務しているミネソタ州立大学機構（以下「MnSCU」という。）ベミジ州立大学（以下「BSU」という。）及びノースウェスト技術短期大学（以下「NTC」という。）での実例を交えながら、参加者の方々と「大学における IR 室の役割」について有意義な議論ができたことに感謝している。

何れの勉強会においても、「政策立案や計画策定へ IR 室がどのように関わるべきか」について議論があった。IR 室は政策立案や計画策定（以下「プランニング」という。）の「支援」を行う部署である、と当然のように考えていた筆者にとって、このトピックはとても新鮮であった。なぜなら、日本には、IR 室が学内における「コンサルタント」としての役割をより積極的に果たし、プランニングを主導する、といった見方があるらしいが、そのような考え方を持つ米国の IR 実務担当者は、筆者の周りにはいなかったからである。

小湊・中井（2007）や Volkwein et al.（2012）らも述べているように、現在、日米で広く受け入れられている IR の定義は、以下に示す Saupe（1981, 1990）によるものであろう。

"Institutional research is research conducted within an institution of higher education to provide information which supports institutional planning, policy formation and decision making."

約 35 年前に発表された彼の IR についての見解は、「IR とは機関の計画立案、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研究³」と訳された（小湊・中井, 2007）。

同じ Saupe の定義に従いつつも、日米では上記における勉強会での例のように、IR に対する捉え方が若干異なっているように思われる。それは、本田ほか（2014）も指摘するよ

¹ 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 室 リサーチアナリスト
電話：+1-218-755-4606 メール：kfujiwara@bemidjistate.edu

² 主催：山形大学 共催：東京未来大学（会場校）、株式会社立ビジネス・ブレイクスルー大学

³ 後に、翻訳部分の「研究」が「調査研究」へと変更された（小湊, 2014）。

うに、この定義が大変抽象的であることに起因しているのだろう。その文脈が意味するところを、より日本の大学の実情に即した形で翻訳することが必要ではなからうか。

その前段として本稿では、米国の IR 室がプランニングにどのように関わっているのかを調査する。Thorpe (1999) は 1998 年に NEAIR⁴ (Northeast Association for Institutional Research: 米国 IR 協会の北東部における地方組織) に加入していた IR 担当者が所属する大学、短期大学 (以下、まとめて「大学」という。) の IR 室を対象として、ミッション・ステートメント (IR 室が大学において果たすべき使命や役割を明文化したもの) の有無を調べた。その後、ミッション・ステートメントに、彼が想定した IR 室の典型的な 9 つの業務 (計画策定支援、意思決定支援、政策形成支援、アセスメント支援、調査研究実施、データ管理、データ分析、外部向けレポート作成、内部向けレポート作成) に関する内容が含まれているかどうかを彼の主観により判断し、結果をまとめた。

この研究によると、当時は半数以下の大学しかミッション・ステートメントを持っていなかったようである。ミッション・ステートメントを策定していたとしても、IR 室のホームページが存在していなかったり、掲載しない場合もあったらしい。だが、それから約 15 年後の今日では、ミッション・ステートメントや業務内容等を IR 室のホームページ上で公開している大学もかなり増えているであろう。そこで今回は、米国全域の大学でホームページを持つ 25 の IR 室を対象として、公開されていたミッション・ステートメント等の分析を行うこととする。

2. 調査方法について

カーネギー教育振興財団が発表した 2010 年のデータによると、米国には高等教育機関が 4,634 校存在している。これら高等教育機関を全て調べることは大変困難であるし、専門組織としての IR 室を設置していない大学や短期大学もある⁵。そのような事情から、本稿では、2015 年 3 月 12 日に Google 上で 3 つのキーワード (“institutional”, “research”, “planning”) を用いて AND 検索⁶を行い、検索結果ページの 2 ページ目辺りを目処に、きりの良いところで、調査対象となる 25 の IR 室を抽出した。付録にそれら IR 室のリストをまとめ、表 1 にそこから抜粋したものを大学の種類別に示す。なお、「州立フラッグシップ大学」は、その州を代表する州立大学のことで、「州立教育大学」は研究活動よりも学生の教育を重視している大学を意味する。

この結果、全体的に学生数の多い大学 (学生数が 2 万人以上) が選ばれた。短期大学でも、学生数は BSU (2015 年度の学生数⁷は約 6,200 人) と同じくらいか、それ以上である。

米国の IR 室のホームページでは、ミッション・ステートメントが公開されている場合が多い。ミッション・ステートメントが無い、もしくは公開されていない場合でも、業務内容については大抵記載されている。

⁴ <http://www.neair.org/>

⁵ MnSCU に属している短期大学の中にも、IR 室を設置していないところがある。

⁶ https://www.google.com/?gws_rd=ssl#q=institutional+research+planning

⁷ 2015 年 4 月 10 日における学生数

表 1 ミッション・ステートメント等の分析に用いた IR 室を持つ大学（抜粋）

大学の種類	大学名
州立フラッグシップ大学	University of Nebraska-Lincoln
	University of Kansas
州立総合（研究）大学	Georgia Institute of Technology
	University of California, Santa Barbara
州立教育大学	Minnesota State University, Mankato
	Western Illinois University
私立総合（研究）大学	Cornell University
	Emory University
州立短期大学	Piedmont Virginia Community College
	Arizona Western College

今回は、Google 検索によって抽出された IR 室が公開しているミッション・ステートメント等に、その IR 室が実際にプランニングを「行う」または「主導」する、といった意味合いが含まれているかどうかを、筆者の主観によって判断する。この手法は、Thorpe(1999)が行ったミッション・ステートメントの内容分析における研究方法を参考にした。その後、フリーの統計解析ソフトである「R⁸」を使用してテキストマイニングを行い、客観的な考証を試みる。

テキストマイニングとは、テキストデータを対象としたデータマイニングのことで、それによって、隠れていたデータの特徴や傾向を調べることができる。ミッション・ステートメントと業務内容に関する記述は重複していることが多いため、各 IR 室のミッション・ステートメントを優先してテキストファイルに保存し、それらをまとめたものを分析した。なお、大学名、IR 室名、前置詞、冠詞等は分析時に除外している。

3. 分析結果

調査対象とした IR 室 25 のうち、24 の IR 室（全体の 96%）が学内におけるプランニングの「支援」を、その使命や業務内容の一つとしていた。それら IR 室のホームページでは、「support for planning」といったフレーズが良く見られた。ミッション・ステートメント⁹の中に「プランニングを行う」と記載していたのは、ネブラスカ大学リンカーン校の IR 室だけである。

ワードクラウド（図 1）は、ある一定以上の出現頻度（今回は 7 回）の単語を対象に、その頻度を大きさで、そして似たような頻度の単語を同じ色で表すことにより、テキストデータの内容を視覚的に推測しやすくしている。ただし、英文のテキストマイニングは、

⁸ <http://www.r-project.org/>

⁹ <http://irp.unl.edu/home/mission-statement>

単語を語幹に変換¹⁰したものを対象に行われる。例えば、「provide」や「providing」という単語は全て「provid」という語幹で分析されていることに留意して欲しい。



図1 IR室のミッション・ステートメント等に含まれる語による
ワードクラウド (Word Cloud)

図1は、5つの語幹（“inform”，“plan”，“support”，“data”，“provid”）がIR室のミッション・ステートメント等で良く使われていることを表している。それらの日本語訳と出現頻度を、表2にまとめた。

表2 IR室のミッション・ステートメント等で良く使われている語幹

語幹	provid	data	support	plan	inform
日本語訳	提供	データ	支援	計画	情報
出現頻度	22	25	30	36	37

ワードクラウドでは、語幹同士の関連性を知ることは難しい。筆者は、IR室のミッション・ステートメント等で良く使われていたフレーズは「support for planning」であったと述べた。それを客観的に検証するために、表2で示された5つの語幹を対象としてクラスター分析を行った（図2）。クラスター分析とは、データの集まりの中から、同じような特徴を持つデータを集めてグループ（クラスター）を作る、代表的なデータの分類手法の一つである。今回の分析において、上記に示した「同じような特徴」というのは、各大学のミッション・ステートメント等に5つの語幹が使われているかどうかを指す。つまり、同じ

¹⁰ これを、Stemming という。

クラスターに属している語幹は、ミッション・ステートメント等で同時に使われている可能性が高いことを意味する。

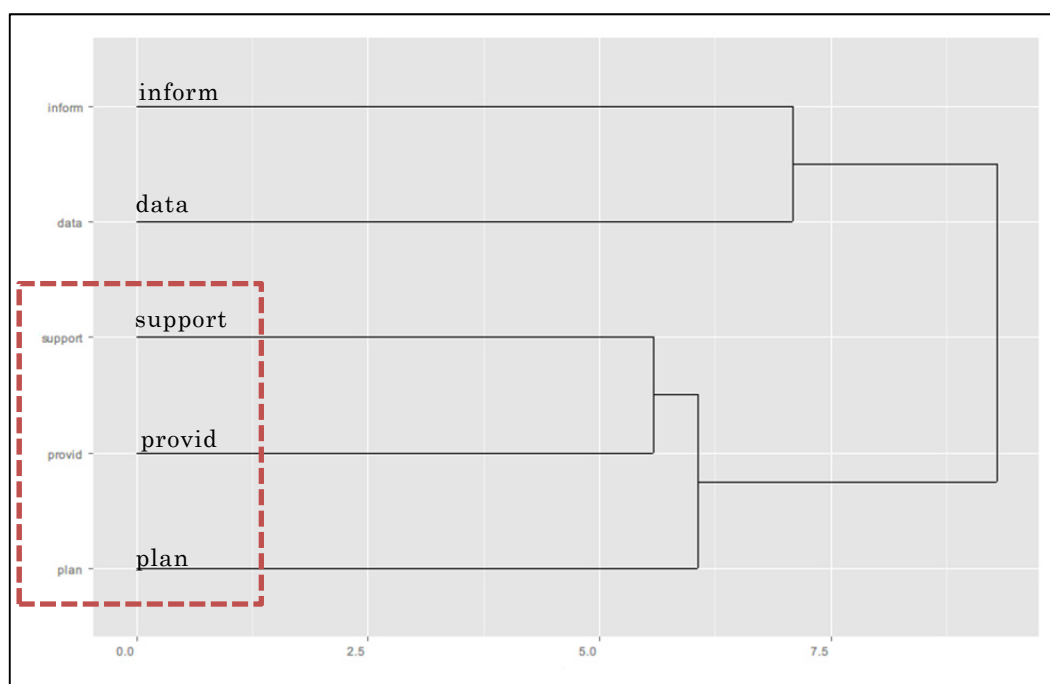


図2 表2で示した5つの語幹に対するクラスター分析結果

図2では、5つの語幹が2つのグループに分類できることが示唆されている。点線で囲まれているグループ（“support”, “provid”, “plan”）に注目して欲しい。分析結果からは、IR室のミッション・ステートメント等で、これら3つの語幹が同時に使われている可能性が高いことが伺える。これら組み合わせは全部で6通りあるが、最も「自然」な形でフレーズを作ると、「providing support (for) planning」になるのではなかろうか。

つまり、米国のIR室のほとんどは、少なくとも公開されている情報から推測できる範囲において、プランニングを「主導」するというよりも「支援」していると言えるだろう。これは、Saupé(1981, 1990)の定義やThorpe(1999)によるIR業務の9分類の1番目(Planning Support)の内容とも一致する。

4. 政策立案・計画策定における米国IR室の役割

米国の大学は、理事会、経営陣、教員委員会（Faculty Senate）の3者によって共同経営（Shared Governance）されているのが一般的である（Porter et al., 2001）。BSUにおいても、定期的に「Meet and Confer」と呼ばれる正式な学内会議¹¹が開かれている。最終的な決定権は経営陣が持つが、重要な案件に関しては、このような会議を通して学内からの意見を聴取するのが決まりだ。

¹¹ NTCでは「Academic Affairs and Standards Council」と呼ばれている。

このような文化が醸成されているため、学内におけるプランニングは、必ず経営陣と教職員からそれぞれの代表が集まってワーキンググループ（委員会）を構成し、そのグループが主導して行われている。そして、IR 室はそのようなグループに参加を要請されることが多い。なぜなら、プランニングには学内外におけるデータの詳細な検証が必要不可欠だからだ。

筆者も、NTC が去年策定した「Master Academic Plan (MAP) ¹²」と呼ばれる戦略計画の策定委員会に参加した。委員会は、経営陣 4 名、教員 6 名、職員 4 名（うち 1 名は書記として参加）に加えて、外部コンサルタント 1 名で構成されていた。表 3 に NTC における MAP 策定までの工程をまとめる。

表 3 NTC Master Academic Plan (MAP) 策定までの工程

工程 1	委員会が MAP のたたき台を作成
工程 2	教職員、学生、外部ステークホルダーへ向けて MAP についてのプレゼンテーションをそれぞれ行い、意見を聴取する
工程 3	委員会に持ち帰り、MAP の修正 (必要なら工程 2 - 3 を繰り返す)
工程 4	MAP の最終版を作成し、最終決定権を持つ経営陣に提出

筆者は、データの分析や提供を通じて、この MAP 策定を支援したと考えている。例えば、戦略的エンrollment・マネジメント¹³に関するたたき台を作成していた時に、フルタイム学生（その学期の履修登録数が 12 単位以上）とパートタイム学生（その学期の履修登録数が 12 単位より少ない）の卒業率についての議論が起きた。当時 NTC では、フルタイム学生の方が卒業率が高いと考えていた教職員が多くいたので、フルタイム学生がより卒業しやすくなるような授業のスケジュールを組むべきだ、という意見が委員会でも強かった。

しかし、筆者が過去数年分のデータを検証したところ、NTC ではパートタイム学生の方が卒業率が高い場合があることが分かった。この結果から、策定された MAP ではフルタイム学生だけではなく、パートタイム学生も対象とした効率的な授業のスケジュールを構築することが謳われている。

このように、米国の IR 室はプランニングに深く関わっている。だが、その役割は、やはりデータによる裏付けがなされたプランニングの策定を支援することではなかろうか。少なくとも筆者は、NTC での MAP 策定を通して、IR 室がプランニングを主導していると思ったことは一度も無い。

¹² 参照 : <http://www.ntcmn.edu/about/> (最終閲覧日 : 2015 年 4 月 12 日)

¹³ 参照 : Northwest Technical College Master Academic Plan Goal 2

5. 本研究の問題点

本研究の問題点について、ここで述べておきたい。検索エンジンを用いて調査対象を抽出したため、そのセレクションがランダムではない可能性がある。実際、選ばれた IR 室を設置している大学の規模はどれも大きく、BSU のような小規模大学は含まれていなかった。しかし、選ばれなかった小規模大学における IR 室は、どこも大学内外へのレポート等により多忙であると思われる。それら小規模な IR 室の一般的な業務内容（例えば、大学評価コンソーシアム、2014）を考慮しても、IR 室がプランニングを主導している可能性は低いため、結論にはさほど影響を及ぼさないと推測する。

米国 IR 室における実際の活動内容が、IR 室のミッション・ステートメントに、正確に反映されているかどうかを検討する必要があるだろう。本研究では、「反映されている」と仮定したが、ミッション・ステートメントの中には、その IR 室が現在は行っていないが、将来的に果たしたい使命や役割などが含まれていることも十分にあり得る。これは Web を通じた間接的な調査の限界であり、このミッション・ステートメントと業務内容の関係性は今後の課題としたい。

6. まとめとして

本稿では、米国の IR 室がどのように学内における政策立案や計画策定に関わっているのかを、Google 検索で抽出した 25 の IR 室が公開している情報を基に調べた。結果、米国 IR 室のプランニングにおける現時点での役割は、やはり「支援」の可能性が高いと考えられる。

米国型 IR は、あくまでも日本型 IR を発展させるための「参考」となるべきものである。米国 IR が行っていること、行っていないことを吟味した上で、日本独自の文脈に則した IR を考えていけばよい。

IR 室の政策立案や計画策定における役割についても同様である。ただし、IR 室にプランニングにおける主導的な役割を求めるのであれば、藤原・大野（2015）等でも繰り返し指摘したように、（1）IR 室の構成（2）学内データへのアクセス権 の2点については、考慮する必要がある。

プランニングを主導できるような人材（学内におけるコンサルタント）を育成するには時間がかかる。しかし、現在の日本の大学のように、任期制教員や異動を伴う事務系職員を中心として IR 室を構成する限り、IR 室がコンスタントにその機能を果たすことは困難であろう。また、プランニングには、様々なデータによる裏付けが必要である。もし、それを主導する IR 室に入手できない学内データが存在した場合、プランニング自体に支障をきたす可能性を否定できない。これら2点の解決が、更なる日本型 IR の進化に繋がっていくのではなかろうか。

プランニングには責任が伴う。言い換えると、その計画が上手く行かなかった時に、誰が（どの部署が）責任を取るのか、ということである。米国の場合は「共同経営」の精神のもとで、学内全体で計画を策定し、最終責任を持つ「経営陣」がそれを承認するシステムを採っている。もし、日本型 IR にコンサルタント機能を与え、プランニングを主導させるのであれば、責任の所在は、はっきりとさせておく必要があるだろう。

謝辞

講演の機会を与えて下さった、第 7 回 EMIR 勉強会、鳥取大学、茨城大学の関係者の皆様に御礼申し上げます。また、それら勉強会に参加して下さった皆様と有意義な議論が行えたことに感謝します。査読者の方々には、貴重なご示唆をいただきました。本当にありがとうございました。

引用文献

- 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, pp.17-34.
- 小湊卓夫 (2014) 「我が国における評価と IR の現状と課題」, 大学評価コンソーシアム 大学評価担当者集会 2014 (於: 神戸大学) 配付資料.
http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2014/acc2014/session1/acc2014-1_kominato_ppt.pdf
- 大学評価コンソーシアム (2014) 『勉強会: 米国における IR 実践を通して考える日本型 IR 報告書』 (平成 25 年 11 月 12 日実施), 2014 年 3 月.
<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=ir20131112>
- 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, pp.39-47.
- 本田寛輔, 浅野茂, 寫田敏行 (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』第 16 号, pp.65-81.
- Porter, J., Fenske, R., & Keller, J. (2001). Planning and Policy Analysis. In R. Howard (Ed.), *Institutional Research: Decision Support in Higher Education* (pp. 131–162). Association for Institutional Research.
- Saupe, J. L. (1981). The functions of institutional research. *Association for Institutional Research*. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED207443>
- Saupe, J. L. (1990). The functions of institutional research (2nd ed.). *Association for Institutional Research*. Retrieved from <https://www.airweb.org/educationandevents/publications/pages/functionsofir.aspx>
- Thorpe, S. W. (1999). The Mission of Institutional Research. Paper presented at the Conference of the North East Association for Institutional Research. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED439640>
- Volkwein, J., Liu, Y., & Woodell, J. (2012). The Structure and Functions of Institutional Research Offices. In R. D. Howard, G. W. McLaughlin, & W. E. Knight (Eds.), *The Handbook of Institutional Research* (pp. 22–39). San Francisco: Jossey-Bass.

* オンライン文献の最終閲覧日は全て 2015 年 4 月 12 日である。

[受付: 平成 27 年 4 月 15 日 受理: 平成 27 年 5 月 1 日]

付録 ミッション・ステートメント等の分析に用いた IR 室のリスト

大学名（検索順）	オフィス名
Georgia Institute of Technology	Office of Institutional Research and Planning
Portland State University	Office of Institutional Research and Planning
University of California, Santa Barbara	Institutional Research, Planning & Assessment
Minnesota State University, Mankato	Office of Institutional Research, Planning and Assessment
University of Miami	Office of Planning, Institutional Research, and Assessment
Ohio State University	Institutional Research and Planning
University of Nebraska-Lincoln *	Office of Institutional Research and Planning
Cornell University	Institutional Research & Planning
University of Florida	Office of Institutional Planning and Research
University of Kansas	Office of Institutional Research and Planning
University of Delaware	Office of Institutional Research and Effectiveness
Appalachian State University	Office of Institutional Research, Assessment & Planning
Texas A&M University-Corpus Christi	Planning and Institutional Research
Villanova University	Office of Planning and Institutional Research
Western Illinois University	Institutional Research and Planning
Piedmont Virginia Community College	Office of Institutional Research, Planning and Institutional Effectiveness
George Washington University	Office of Institutional Research and Planning
California State University-Fresno	Office of Institutional Effectiveness
Rutgers, The State University of New Jersey	Office of Institutional Research and Academic Planning
Emory University	Office of Institutional Research, Planning, and Effectiveness
University of Louisville	Office of Institutional Research and Planning
Arizona Western College	Office of Institutional Effectiveness, Research, and Grants
University at Albany, State University of New York	Office of Institutional Research, Planning, and Effectiveness
Columbia University	Office of Planning and Institutional Research
University of Maryland	Office of Institutional Research, Planning & Assessment

検索日：2015年3月12日

* 計画策定をミッションの一つとして掲げていた。