

「IRの4つの顔」から見える日本の大学のIR像

浅野 茂¹

概要: 大学評価コンソーシアムでは、米国の高等教育機関におけるIR(インスティテューショナル・リサーチ)に注目し、日本の大学における大学評価やIR業務への活用を模索している。本稿では、その一環として、米国のIR人材育成プログラム等で教材となっている文献に注目し、そこで示されている概念や枠組みをどのように活かすかについて議論したワークショップの結果を報告する。

キーワード: 大学評価、IR(インスティテューショナル・リサーチ)、4つの顔、人材育成

1. はじめに

本稿では、平成27年8月27日～28日の2日間にわたり、神戸大学において開催した「大学評価担当者集会2015」の全体会(初日)で実施した「コンテンツ2:大学評価に活かす米国IRの知見」のうち、筆者が担当した部分の概要とワークショップの成果をとりまとめる。なお、この集会を企画した大学評価コンソーシアムでは、大学評価という現状把握・現状分析業務はIR業務との類似性も高く、米国のIRの考え方が大学評価の高度化に役立つというスタンスをとっている。一方、Terenzini(1993)によると、IRとは何かについての統一的な定義は存在しないが、ここではVolkwein et al.(2012)の主張に沿って、米国で最も引用されているSaupe(1990)の定義である「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調査研究」に準拠し、IRを図1のように捉えることができると考えている。



図1. IRの業務とフロー

これらの考えに基づいて設定した本セッションでは、米国におけるIR人材育成プログラム等²で精読されている文献の中から3つ(「IRの4つの顔(または立ち振る舞い)」「インテリジェンスの3階層」「情報支援サークル」)を取り上げ、それらが示す知見をどのように大学評価に応用できるのかについて、大学評価またはIR業務に従事する実務担当者とともに検討した。筆者は、以下の項に示すVolkwein(1999)が提示する「IRの4つの顔(または立ち振る舞い)」について、①これらの概念や考え方がどのようなものか、②大

¹ 山形大学 学術研究院(企画部) 教授 メール: asano@jm.kj.yamagata-u.ac.jp

² 米国におけるIR人材育成プログラムの詳細は藤原(2015)を参照のこと。

学評価（または IR などの現状把握・現状分析）にどのように活かすことができる考え方なのか、ということを解説し、③その後、参加者間でご自身の業務に照らしてどのように考えればよいかを議論していただく、という構成でワークショップを実施した。

2. IR の 4 つの顔（または立ち振る舞い）

IR の 4 つの顔（または立ち振る舞い）は、IR に係る研究の重鎮とされる James Fredericks Volkwein 博士（ペンシルベニア州立大学名誉教授）が IR の機能と役割の進化を説明するために“The Four Faces of Institutional Research”として提唱した枠組みである。その概要を以下の表 1 に示す。

表 1. IR の 4 つの顔（または立ち振る舞い）

		目的と聴衆	
		改善に向けた 形式的・内的性質	説明責任に向けた 総括的・外的性質
組織的 役割と 文化	行政的・組織的	情報精通者としての IR (IR as information authority)	スピンドクターとしての IR (IR as spin doctor)
	学問的・専門的	政策分析者としての IR (IR as policy analyst)	学者・研究者としての IR (IR as scholar and researcher)
テクノロジー		知識経営者としての IR(※) (IR as knowledge manager)	

※Volkwein (1999) に Serban (2002) が新たに追加したもの。

文献によっては、Faces を「役割 (Function)」として捉えているものもあるが、筆者の理解では、それぞれの局面において IR 担当者あるいは IR 担当部署の立ち振る舞いの類型を示す枠組みであることから、本稿では原文を尊重して「顔（または立ち振る舞い）」として訳し、以下では「顔」と表記している。

では、IR の「顔」とは、どのようなものか。Volkwein (1999) によると、IR を円滑に推進するには、表 1 のように何のためにそれぞれの業務を実施するのかという「目的と聴衆」と、どのような「組織的役割と文化」を有する組織に置かれているのかの組み合わせによって、以下に詳述する顔を使い分けることが重要だとされる。

なお、表 1 の最終行にある「知識経営者としての IR (IR as knowledge manager)」³は、昨今の情報通信技術 (ICT) の飛躍的な発展を踏まえ、Volkwein (1999) の 4 つの顔を総括する形で、Serban (2002) が 5 つ目の顔として、新たに追加したものである。Volkwein (2008) 及び Volkwein et al. (2012) においては、この 5 つ目の顔を取り入れて、“Five Faces of Institutional Research”として再構成されているが、データ収集の仕組みの整備

³ 知識経営 (knowledge management) の理論、米国での運用状況、IR における位置づけ等については、松塚(2010)を参照のこと。

が遅れている日本の大学の現状を踏まえると Volkwein (1999) の枠組みが、より適合度が高いと判断し、本稿はこちらに準拠している。以下で、4つの顔について詳述する。

2.1. 情報精通者としてのIR (IR as information authority)

米国の高等教育機関では、通常、他部署のスタッフであったり、あるいはメディア等であったり、多方面からのデータリクエストはIR担当部署に寄せられる。そのため、米国の場合、IRが一元的に生データや集計結果等を収集するとともに、要望に応じてこれらのデータを加工して意味ある情報へと変換し、ここが責任窓口となって発信する。したがって、IRが発信するこれらのデータや情報は「大学の公式データまたは情報」であるという認識が機関内外で浸透している。故に、IRは全てのデータ及びそれを加工した情報について、最も熟知している立場にあるという認識が学内外で持たれており、IR担当部署は「情報精通者」として立ち振る舞うことが期待されている。

2.2. 政策分析者としてのIR (IR as policy analyst)

IR担当部署において各種分析を効果的に推進するため、当該部署にはデータ収集のみならず、各学部・研究科等の現状や課題、学長及び理事（または副学長）の意向、その時々的高等教育政策等、学内外の動向を適切に把握することが求められる。そのうえで、何らかのデータリクエストがあった際、これらの背景情報を踏まえた、より多角的な分析を行い、データリクエストをした人が適切に判断できるよう支援するため、IR担当部署は「政策分析者」として立ち振る舞うことが期待されている。

2.3. スピンドクターとしてのIR (IR as spin doctor)

スピンドクターとは、「情報を操って集団の心理をコントロールする専門家」という意味をもつ用語である。典型的な例としては、米国の選挙において、立候補者の選挙活動を支援し、支持者への訪問説明や集会等を介して投票へと誘導する専門家またはボランティアである。これをIRの文脈に置き換えると、IR担当部署で収集したデータの分析結果や報告書等を学内外に示す際、ただ単に提出あるいは送付するのではなく、これらの適切な理解や議論を促進するよう自ら説明の場に出向いて解説したり、議論をモデレートしたり、補足文書を作成したりするといった対応が該当する。このように様々な側面から意見や見解を示しながら、学内外関係者の認識を望ましい方向に向かわせるため、IR担当部署は「スピンドクター」として立ち振る舞うことが期待されている。

2.4. 学者・研究者としてのIR (IR as scholar and researcher)

米国の高等教育機関のIR担当者は通常、管理部門の専門職員 (professional staff) として位置づけられ、いわゆる研究者ではない。しかしながら、組織の課題を明らかにしていく際、何が問題なのか、課題の要因は何であるかといったことを追究していくことになる。こうした局面では、しばしば学術的な視点が求められることになる。具体的には、各種調査の設計、データを収集する方法の検討、既存研究や統計モデル等を応用するための知識

である。こうした学術的視点を持ちながら各種要請に対応していくため、IR 担当部署は「学者・研究者」として立ち振る舞うことが期待されている。

3. グループワークの概要と結果⁴

上述した枠組みを用いて実施したグループワークにおいては、4つの「顔」に対応させた4色の附箋（ポストイット）を配布し、参加者が従事している、あるいは今後、従事したいと考えている評価や IR の業務について、該当する「顔」の色の附箋に記入していただいた。そのうえで、可能な限り①具体的な業務の内容、②実施するうえでの課題を書き込んでいただくよう依頼した。その回答結果を以下の表 2 に示す⁵。

表 2. グループワークの結果

IR の顔	該当数	% (N=107)
スピンドクターとしての IR	21(18)	19.6
情報精通者としての IR	63(53)	58.9
政策分析者としての IR	28(16)	26.2
学者・研究者としての IR	12(4)	11.2

()は附箋1枚のみ記入いただいた件数。

最も多くの参加者が選択した顔は「情報精通者としての IR」であり、計 63 件（参加者総数に占める回答比率：58.9%）であった。具体的な業務としては、ファクトブックの作成、大学評価に要される根拠資料等の収集、大学ポートレート関連の情報収集、データベースの設計・運用といったことが挙げられた。また、これらの業務を推進する際の課題としては、データの定義が

統一されていない、各種データの所在が不明確である、各種データを照会しても学内各所に散在していて収集が困難である、収集したデータを活用して作成した報告書等が活用されていない、といったことが挙げられた。

次いで、2番目に回答の多かった「政策分析者としての IR」は 28 件（参加者総数に占める回答比率：26.2%）選択された。具体的な業務としては、高等教育政策の動向把握、政策に対応した目標・計画や指標等の設定、各種データ分析による学内の課題把握といったことが挙げられた。また、課題としては、適切な数値目標等が設定できていない、必要なデータを収集できていない、適切な評価の仕組みが構築できていない、といったことが挙げられた。

次に、3番目に回答の多かった「スピンドクターとしての IR」は 21 件（参加者総数に占める回答比率：19.6%）選択された。具体的な業務としては、中期目標・中期計画の作成支援、学長または理事の意向を具体化させるための学内調整、学内の課題を明らかにするための各種分析集や報告書の作成といったことが挙げられた。また、課題としては、執行部からのデータリクエストが少ない、IR が実施した分析結果等が具体的な施策にまで落

⁴ グループワークの概要と結果の詳細は、大学評価コンソーシアムホームページに掲載している実施報告書 (http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2015/acc2015/conference/h27-0827_asano_4faces.pdf)、回答

(http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2015/acc2015/conference/h27-0827_4faces_results.pdf)を参照のこと。

⁵ 附箋は参加者が該当すると判断した顔に応じて記入するよう依頼した。そのため、いずれかの顔を選択し1枚の附箋のみ記載いただいた参加者と、複数の顔を複数の附箋に記載いただいた参加者が混在しているため、それぞれの顔に該当する附箋を集計し、その合計値を示している。

とし込めていない、部局の意向を踏まえた全学的な数値目標等の設定が困難である、といったことが挙げられた。

そして最も回答が少なかった「学者・研究者としてのIR」は12件（参加者総数に占める回答比率：11.2%）選択された。具体的な業務としては、学生調査の企画・設計・分析・報告、教育評価方法の提案、他大学との比較による強みや弱みの把握、といったことが挙げられた。また、課題としては、分析すべきデータが特定できない、学部・研究科等の協力が得られない、計画立案段階で指標（Key Performance Indicator: KPI）が考慮されていない、といったことが挙げられた。

4. 分析と討議

上述したグループワークの全体傾向を踏まえ、以下では設置形態別の傾向、職務属性別の傾向、業務属性別の傾向に係る分析と討議を行う。

なお、グループワークは座席指定で進めたことから、座席番号を用いて事後的に参加者が所属する機関の設置形態、職務属性を付加することができる。また、「①どちらかと言えばIRの業務が多い方」「②どちらかと言えば評価の業務が多い方」「③その他の方」という、業務属性を附箋に記入していただくようお願いし、83%の参加者に記入していただいたことから、多くの参加者の業務属性も特定できる。これらの情報を用いて再集計した、それぞれの顔に係る参加者の属性別回答分布を以下の表3に示す。

表3. 参加者属性（※）ごとの回答分布

IRの顔	設置形態			職務属性			業務属性*		
	国立	公立	私立	教員	職員	専門	評価	IR	その他
スピンドクターとしてのIR	8	2	7	4	13	0	9	3	4
情報精通者としてのIR	37	5	10	8	44	1	27	16	3
政策分析者としてのIR	14	0	7	6	14	1	10	7	1
学者・研究者としてのIR	7	1	2	6	3	1	4	3	0

※大学以外の関係機関（独立行政法人、企業等）を除く。

*IR/評価を選択した参加者の回答は、それぞれの業務属性に合算した。

前掲の表2は全体の傾向を示しており、参加者数の多い国立大学の傾向を反映している可能性がある。そこで表3に設置形態別の回答分布を示したが、先述の表2の全体の傾向における選択順と同様、「情報精通者としてのIR」が最も多くの回答を得ている。また、職務属性、業務属性を見ても、同様の回答結果となっており、いずれの属性においても「情報精通者としてのIR」が多いという点では一致している。なお、第2位以降の回答分布については表2とは一部異なる結果⁶が生じているが、該当数が少ないため、一般的な傾向として示すことは難しいと判断した。

⁶ 職務属性のうち、評価またはIR以外に「その他」業務に従事する方々は、「スピンドクターとしてのIR」「情報精通者としてのIR」「政策分析者としてのIR」の順で回答している。

では、最も多くの回答を得ている「情報精通者としての IR」は、実際の現場において、どのような状況にあるのであろうか。日本の多くの大学においては、文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室 (2015) が示すように、実際の現場における評価あるいは IR 業務の多くは「職員」または教職員が併任する委員会方式で担われている実態がある。

そこで、職務属性が「職員」の参加者の回答に目を転じると、情報収集の段階に課題が多く見られることが示されている。具体的には、評価書等を作成する際、学内データを照会しても学内からデータが収集できない、あるいは学内や他大学からデータを収集しようとしても定義や集計の単位等が異なり収集が困難である、といった課題が多い。また、実際の回答内容においては、この顔を担っているというよりは、今後、担っていくうえでの課題として捉えているものが多く見られる。この点については、これまで大学評価コンソーシアムで開催してきた各種勉強会等でも同様の指摘⁷がなされているほか、小林編 (2014) においても、学内データを蓄積している各種データベースに IR 担当者がアクセスできない状況を裏付ける数値⁸が示されている。

上記のことは、日本の大学における評価や IR 業務を効率的に推進するうえでも、非常に重要な意味をなす。なぜなら、情報収集は評価や図 1 に示した IR 業務の中心である現状分析・現状把握の始点となるからである。また、Volkwein (1999) が示す 4 つの顔においても、「情報精通者としての IR」は、その他の顔を担っていくうえで、特に重要な位置づけがなされている。したがって、Volkwein (1999) は米国における IR を前提に考察された枠組みであるものの、上述したグループワークの結果は日本の IR でも 4 つの顔のうち「情報精通者としての IR」が重要であることを示すものであった。

他方、藤原・大野 (2015) が指摘するように、米国では、学内データは各部署から集めてくるものではなく、予めデータベース上に集約されているものという見方が一般的であるのに対して、日本は遅れをとっている状況がグループワークを通じて浮き彫りになった。そのため、日本においてはデータ収集の環境を整備し、「情報精通者としての IR」の顔を担える状況を早期に作り出すことが喫緊の課題といえる。その際、米国の高等教育機関において醸成されている「データは大学のもの」という認識⁹を、日本の大学でも醸成していく必要がある。そのためには、土橋・浅野 (2015) や浅野ほか (2015) が指摘するように、データ収集のための仕組みや体制の構築のみならず、全学的な方針や指針等を策定し、責任ある体制の下で継続的に業務を推進できる地盤固めをしていくことが肝要といえる。

5. おわりに

大学評価コンソーシアムにおいては、大学評価及び IR は現状把握・現状分析という点で類似性が高い業務として捉え、今回のグループワークを実践した。限られた時間内では

⁷ 例えば、大学評価コンソーシアム (2013)、寫田 (2015) など。

⁸ 平成 24-25 年度文部科学省大学改革推進委託事業「大学における IR (インスティテューショナル・リサーチ) の現状と在り方に関する調査研究報告書」の図 4-14 (48 ページ) において、財務データに対する IR 担当者のアクセス権限は 6.2%、教員データに対する IR 担当者のアクセス権限は 11.1%、授業評価データに対する IR 担当者のアクセス権限は 14.7%、学務データに対する IR 担当者のアクセス権限は 14.3%となっている。

⁹ Luna & Pearson (2003)。

あったが、多くの参加者にとって、文献レベルでしか参照したことのない「IRの4つの顔」を自らの業務と照らし合わせることで、より理解を深める機会になったことを祈念している。

また、グループワークに参加いただいたみなさま、さらには本稿にお目通しいただいた方々に「情報精通者としてのIR」の重要性をご理解いただき、上述したデータ収集のための地盤固めを実行するなどしてこの顔を早期に確立され、その他の顔の発展への一助としていただければ幸いである。

謝辞

本稿では、平成27年8月27日の大学評価コンソーシアム主催の大学評価担当者集会2015全体会の演習結果を活用させていただきました。当日、ご参加いただきましたみなさまに感謝申し上げます。

また、回収した附箋の回答内容の電子化に当たっては、神戸大学・企画評価室の土橋慶章准教授、茨城大学・大学戦略・IR室の畠田敏行准教授にご尽力いただきました。さらに、匿名の査読者には、本稿を懇切丁寧にご確認いただき、貴重なご示唆と読者の方にわかりやすくお伝えするためのコメント等を多数頂戴し、その多くを本稿の推敲に際して活用させていただきました。ここに感謝の意を表します。

引用文献

浅野茂，福島真司，鈴木達哉（2015）「学内情報をIR業務に有効活用するための山形大学の取組について」大学評価コンソーシアム平成27年度第2回IR実務担当者連絡会（平成27年10月16日に「ゆうキャンパス・ステーション（山形市）」で開催）報告資料．http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2015/ir1016/h27-1016_yamagata-u.pdf（最終閲覧日：2015年12月21日）

小林雅之編（2014）『平成24-25年度 文部科学省大学改革推進委託事業 大学におけるIR（インスティテューショナル・リサーチ）の現状と在り方に関する調査研究報告書』，東京大学．
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1347631.htm（最終閲覧日：2015年12月21日）

大学評価コンソーシアム（2013）『データ収集作業のガイドラインー効率的・効果的な評価作業のためのデータ収集の課題と対応ー』（平成25年2月12日版）．
http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/guideline/h25-0212_Hyouka_guideline_data_management.pdf（最終閲覧日：2015年12月21日）

大学評価コンソーシアム（2015）『評価作業のためのガイドライン（データ収集編）の勉強会実施報告書』，大学評価コンソーシアム．
http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2014/ir0120/h27-0120_guideline_workshop.pdf（最終閲覧日：2015年12月21日）

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』，第1号，pp.5-14.

- 藤原宏司 (2015) 「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』, 第 1 号, pp.19-30.
- 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』, 第 1 号, pp.39-47.
- 松塚ゆかり (2010) 「高等教育のナレッジマネジメント—米国の IR が進める学部横断的「知」の共有—」『大学論集』, 第 41 集, pp.455-417, 広島大学高等教育研究開発センター.
- <http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/handle/10086/18567> (最終閲覧日 : 2015 年 12 月 21 日)
- 文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室 (2015) 『平成 25 年度の大学における教育内容等の改革状況について』.
- http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/_icsFiles/afieldfile/2015/10/21/1361916_1.pdf (最終閲覧日 : 2015 年 12 月 21 日)
- Luna, A. L., & Pearson, T. P. (2003), Records Management. In W. Knight (Ed.) , The Primer for Institutional Research , pp.105-111 , Tallahassee: Association for Institutional Research.
- Saupe, J. L. (1990), The Function of Institutional Research (2nd Edition), Association for Institutional Research.
- Serban, A. M. (2002), Knowledge Management: The “Fifth Face” of Institutional Research, *New Directions for Institutional Research*, No.113, pp.105-111.
- Terenzini, P. (1993), On the Nature of Institutional Research and Knowledge and Skills It Require, *Research in Higher Education*, No. 34, pp. 1-10.
- Volkwein, J. F. (1999), The Four Faces of Institutional Research, *New Directions for Institutional Research*, No.104, pp.9-19.
- Volkwein, J. F. (2008), The Foundations and Evolution of Institutional Research, *New Directions for Higher Education*, No.141, pp.5-20.
- Volkwein, J. F., Liu Y. and Woodell J. (2012), The Structure and Functions of Institutional Research Offices. In Howard, R.D. et al. (Eds.), The Handbook of Institutional Research, Association for Institutional Research, Jossey-Bass Inc., pp.22-39.

[受付 : 平成 27 年 12 月 8 日 受理 : 平成 27 年 12 月 25 日]