

H27.8.27

大学評価担当者集会2015

イベント2

於：神戸大学（神戸市）

はじめて学ぶIR

－これまでのまとめ－

大学評価コンソーシアム 副代表幹事

（茨城大学 大学戦略・IR室）

畹田 敏行

プレイベント2のねらい

- IRの初心者向けコンテンツがあまりないため、断片的な知識のままIR業務を行ったり、IRオフィスの設置を行うケースが多い。
- 大学評価コンソーシアムとしてもIRについては、結構、昔から注目しており、一定程度の蓄積がある。その蓄積を参加者のみなさんと共有し、午後の全体会に余裕を持って望みたい。
- IRが科学（サイエンス）なのか技芸（アーツ）なのか、という議論は米国でもある。理論と実践、どちらからIRを見るか：今回は実践から理論を見る感じ？

プレイベント2の進め方

10:00 – 10:55 趣旨説明・講義

10:55 – 11:05 質問票・感想票への質問等の記入
・講義を聞いたうえで疑問点や感想、気になったキーワードなどがあれば質問票・感想票に記入してください。感想のみでもかまいません。

11:05 – 11:55 質問等への回答

・スタッフが、集約した質問等の内容について回答したり、補足説明等を行います。

11:55 – 12:00 まとめ

IRとは何か

- IRというのは、Institutional Research の略。
 - Institutional（機関＝大学）のResearch（調査）
 - IRオフィスは、調査部門くらいの意味（≠企画戦略部門）。
 - IRの業務は、意思決定支援。大学執行部や学部執行部などの、改善のためのさまざまな企画立案や決定を行う方々に、必要な情報提供を行うこと。
- **代表的な定義**：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調査研究」Saupe（1990）

米国の研究者／担当者は、どう定義したのか

■ Saupe (1990)

Institutional research is research conducted within an institution of higher education to **provide information** which **supports** institutional planning (計画立案), policy formation (政策形成) and decision making (意思決定).

■ ThorpeによるIR業務の9分類 (1999)

1. **Planning Support** providing information to **support** planning activities on the campus
2. **Decision Making Support** providing information for decision making
3. **Policy Formation Support** providing information for policy-related issues

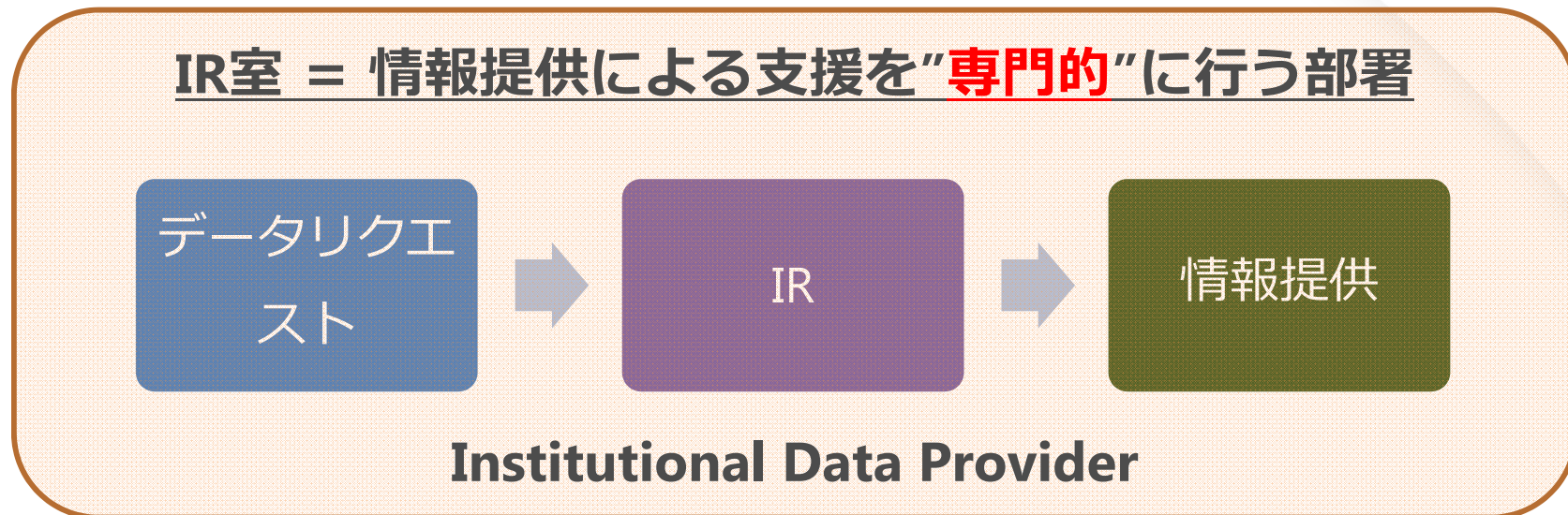
H27.2.21 第7回EMIR勉強会 藤原宏司氏のプレゼン資料

「継続的改善活動におけるIRの役割～米国大学IR実務担当者の視点から～」より



IRに関する重要なキーワード

1. 情報提供 (Providing Information)
2. 支援 (Support)



- リクエストの種類に関わらず、そのリクエストに迅速かつ的確に答える (**情報を提供する**) ことが、何らかの「**支援**」に繋がっていると思います。
- BSU/NTCのIR室では、計画立案などに使われるようなデータリクエストも全て「**アドホック**」なものとして捉えています。



米国 I R の歴史的展開

- 第1段階（1950～1960年代）
 - 学生の急増とそれに適合的なキャンパスプランの策定
 - I R 室の急増
- 第2段階（1970～80年代半ば）
 - 18歳人口の減少と州政府からの補助金減少
 - 個別大学のマネジメントの改善と費用削減
- 第3段階（1980年代後半以降）
 - 説明責任の要求（教育や学習の成果を州政府やアクレディテーション団体へ提供）

米国における I R の発展過程

第1段階：1950年代～60年代

- 背景：**入学者の急増とキャンパス計画やカリキュラムマネジメントの必要性増大**（教育課題と施設整備が調査研究の中心）
- IR機能は大学のニーズ、願望、IR担当者の有する特別なスキルや関心によって定まり、多様な方法論を採用
- 調査研究の対象：長期計画策定、学生特性調査、在籍学生調査、設備稼働状況調査等→IRの定義を難しくしている
- **IRは機能として分散化した活動**；個々の部署での業務範囲をベースにIRの調査研究機能を獲得

第2段階：1970年代～80年代

- 背景：学生数減少と景気後退に加え、連邦政府の財政的支援が機関補助から学生補助へシフト
- 教育調査研究を中心としたIRの分析は大学経営とその手法へと関心がシフト
- 調査研究の対象：人口動態分析、費用研究、マネジメント情報システム、目標による管理；MBO、資源配分とその利用等
- 通信技術の発達とそれまで蓄積されてきた分析機能との統合により他の専門職（アドミッション、学生支援、財務等の部署）との連携も生まれ、支援の範囲が拡大
- 大学執行部直轄のもとIR室を設置し機能を集中化・中央集権化

- 背景：大学全体に対する**アカウンタビリティ**（効率性）圧力の増加（教育の効果と成果を通じた社会への貢献）
- 大学のガバナンスやマネジメントを支援するデータ提供の機能をIRが担う＝大学のミッション全体に関わる組織的プロセスに組み込まれる（科学的経営の導入を模索）
- 調査研究の対象：戦略計画、学生支援プログラムのニーズ調査、ミッションの点検、アウトカム計測、資本設備稼働率調査、プログラム評価等
- 中央集権化されたマネジメントから、大学のプロセス・アウトカムを説明し評価することを支援するデータ・情報のマネジメントへ関心がシフト
- データマートやデータウェアハウスの構築により学内の多様な主体がデータにアクセスしIRを実施できるようになった→IR機能のキャンパス全体への分散

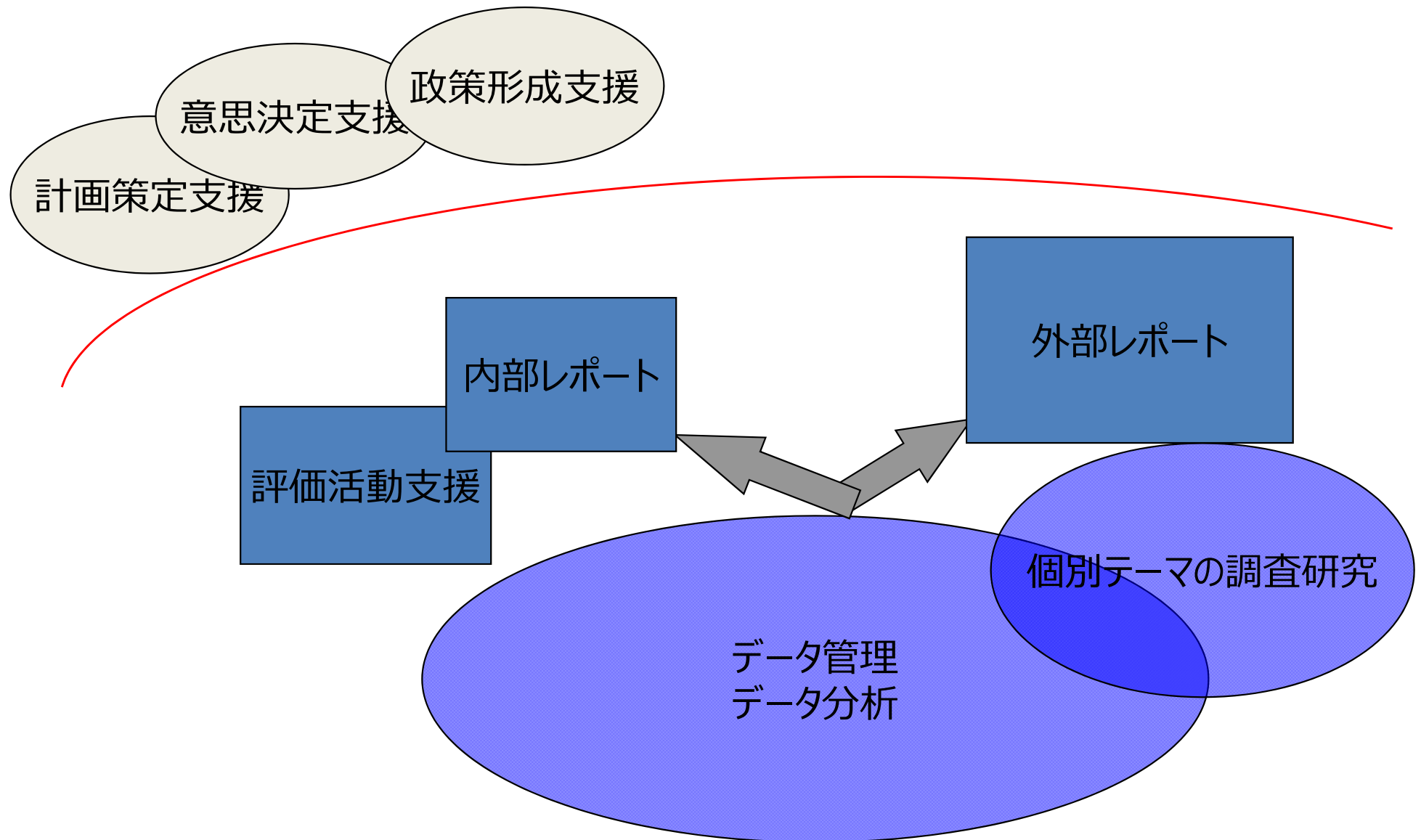
- 日本におけるIRの機能（学生調査を中心とした教育の調査研究）
= 第1段階
 - 機能を担う実施組織が学内に分散している状況 = 第1段階
 - 学生数減少や景気後退という外部環境 = 第2段階
 - アカウンタビリティの要請 = 第3段階
 - 大学評価制度の構築による全学的な視点からのプロセスやアウトカムを分析する機運
= 第3段階
 - 情報通信技術の発達によるデータ・情報の全学的共有 = 現状として 第1段階
だが可能性として 第3段階
- ↓
- 日本の大学におけるIRの現状は、機能、組織、環境、技術それぞれにおいて異なる段階にある = アメリカ型のIRを導入しても機能する保証はない
 - 方向性として、①外部環境の変化から要請される大学のガバナンスやマネジメントを支援するデータ提供機能の必要性、②質保証システムを機能させるための教学データを中心とした支援 → IRを大学のミッション全体に関わる組織的意思決定プロセスに組み込む必要性
 - ただし、個々の大学のミッションの再検討が必要

IRの機能分類

- Thorpe(1999)による 機能・業務分野の9 類型
- 計画策定支援(planning support) ☆
- 意思決定支援(decision making support) ☆
- 政策形成支援(policy formation support) ☆
- 評価 (アセスメント) 活動支援(assessment support : いわゆる教学IR) ☆
- 個別テーマの調査研究(conducting research studies) ☆
- データ管理(data management)
- データ分析(data analysis)
- 外部レポート(external reporting)
- 内部レポート(internal reporting)

☆ 日本の大学で注目されていると思われる領域

IR機能の階層性



個別の文脈に依存するIR業務

- Thorpeによる9つの類型は包括的なものであり、**全ての大学で行われているものではない**
- 米国大学の多くのIR室（60%）は1, 2名のIR担当者によって担われており、**内外のレポート作成に追われている**（スウィング、2005）
- データ収集・管理：連邦政府レベルではIPEDS、州によっては大学の成績データを管理するシステム、大学レベルではデータベースが構築されており、IR担当者はそれらを活用してデータ分析・レポート作成を行う

米国のエンロールメント・マネジメント

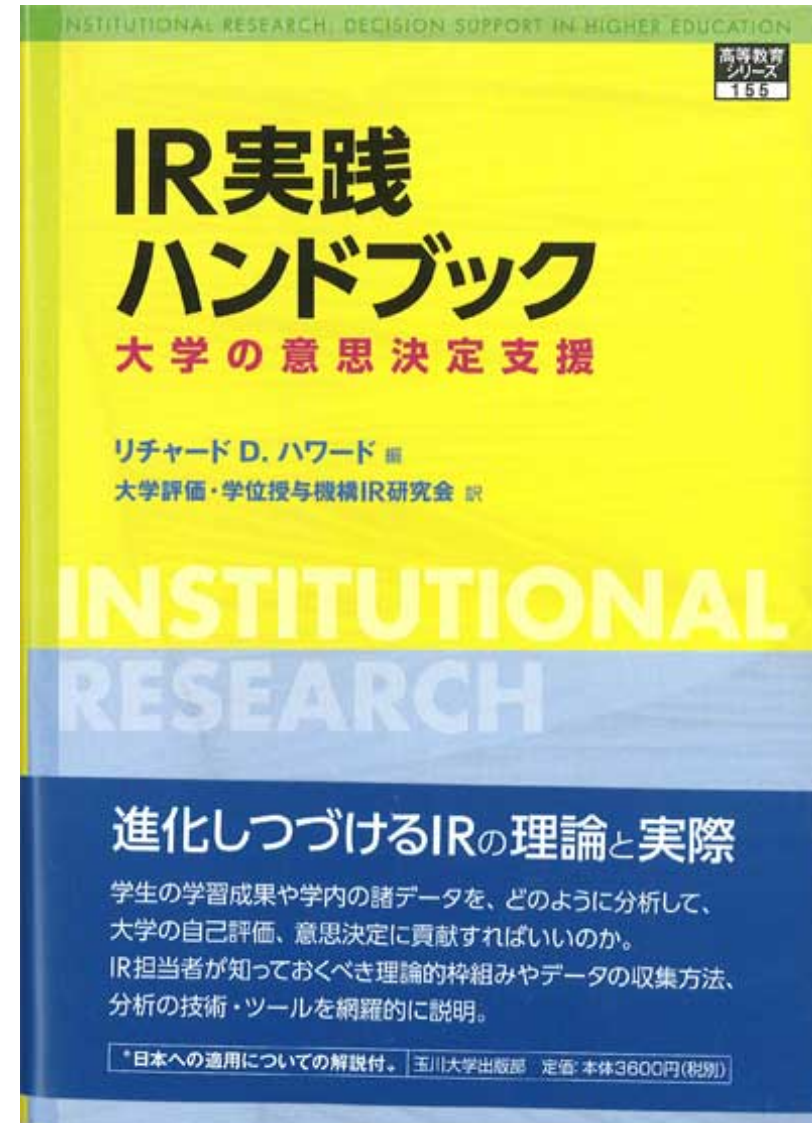
- 米国でIRと言えは、とりあえずEMである。
- エンロールメント・マネジメント (Enrollment Management : EM) とは、「学生が大学に入学し、在学し、卒業するまでのフローを検査・調査し、管理しようとするIR活動と企画機能」である。
- ここでは「学生獲得」と「学生フロー」の2つのキーワードを用いてEMの実際とIRの支援について解説していく。

※米国の状況については、大学評価・学位授与機構IR研究会訳『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（2012年）およびベミジ州立大学（ミネソタ州）の藤原宏司氏からの聞き取りによる。

AIRのハンドブック

- AIR（米国IR協会）のIR担当者向けハンドブックを大学評価・学位授与機構が設置したIR研究会が翻訳。
- エンrollment・マネジメント、学習成果、教員調査、資源管理、政策分析、歴史と理論、データシステムについて言及。

玉川大学出版部
定価 3,600円 + 税金



米国の一般的な高等教育事情

17

- 学生の受入れ数を自身の裁量で決定できる。（いわゆる入学定員はない。）
 - 教員数や学生数、教室の数を踏まえて学生を確保。
- 高い離脱率（州立の4年制大学においても1年生→2年生で半分以上なくなるケースもある）。
 - 翌年度、何人の学生が残りそうで、何人くらい入学させないと経営上問題になるのか、ということを考えなくてはならない。
 - 単位互換制度も発達しているので、大学を移っても日本ほど困らない。というより、4年新卒が重要みたいな話はあまりない。
 - 学生自ら借金して授業料を払うケースも多いので、シビアである。

米国の一般的な高等教育事情

18

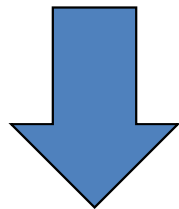
- 財政的な基盤は、登録単位数に依存（例えば、ミネソタ州だと、州の補助金は全体の1/3程度）。
- 赤字決算は御法度。
- ひどい赤字になると学科などを閉鎖することに…。

IRの重要業務：エンrollment・レポート

- 前年同日比で単位の売り上げをチェック→ ヤバかったら然るべき部署が営業に行く。
- 米国の場合、履修登録期間が長い（数ヶ月）。
- 単位従量制の授業料が一般的。

米国でEMが必要とされる理由

- 高等教育の予算増加は見込めない中、学生を惹きつけて、教育して、卒業させないと、大学の経営が成り立たない。
- 学生の学習や大学教育の有効性に関する関心は高い（経費負担者が学生なのでシビアである）。



- 学生の入口から在学中、そして出口までを適切に見て、対応していく必要がある。

EMの2つの業務の柱

- **学生獲得** (いい学生⇒ 学力が高いのではなく、fitする学生、いなくなる学生？を探す)

キーワード：パイプライン、歩留まりと在籍予測（予算や投資計画と連動）、経済的支援

- **学生フロー** (いなくなる工夫)

キーワード：退学原因の分析、入学許可と学習準備状況、補助教育、雰囲気、適切な学生配置、カリキュラムの工夫、学習成果アセスメント、学生調査（満足度等）

80年代後半から、単に学生獲得から学生フローに展開

IRオフィスの日米比較

	日本の中小評価部署	米国の中小IRオフィス
主たる関心	説明責任のための報告業務	① 説明責任のための報告業務を通じた継続的改善支援
数量データに対する執行部の関心	現在、徐々に関心が高まる	① 非常に関心が高い
主要な取扱い資料	事実関係の叙述資料	② 経営に直結する数量データ
数量データの分析	たまに	集計までは日常的、分析まではあまりしない
データベース	大規模大学以外はあまり整備されていない	③ 整備されていない大学はほとんどない
おもなスタッフ	④ 異動を伴う事務系職員	専門職

我が国で反転部分を取り込めば、IRによる意思決定支援は進む？

IRに関する政策誘導

- SGU申請書
 - 2. ガバナンス改革関連 (2) ガバナンス
 - ③迅速な意思決定を実現する工夫
 - ⑤ I R 機能の強化・充実
- 私立大学等改革総合支援事業
 - 総額約200億円の教育改善、グローバル化等の支援事業。
 - IRオフィスを設置すると3点から5点加算 (100点満点) 。
 - 採択ラインは68点 (H25) →78点 (H26)

ほか多数。。。

日本でのIRの流れ

(1) 大学評価

大学評価の充実によりIR業務を取り込んで
評価が評価で終わらないようにしたい。
→ 大学評価コンソーシアム等

(2) 教育改善

学生の学びの調査などの学習成果アセスメント
を起点に、教育改善や大学の改善を図りたい。
→ 大学IRコンソーシアム等

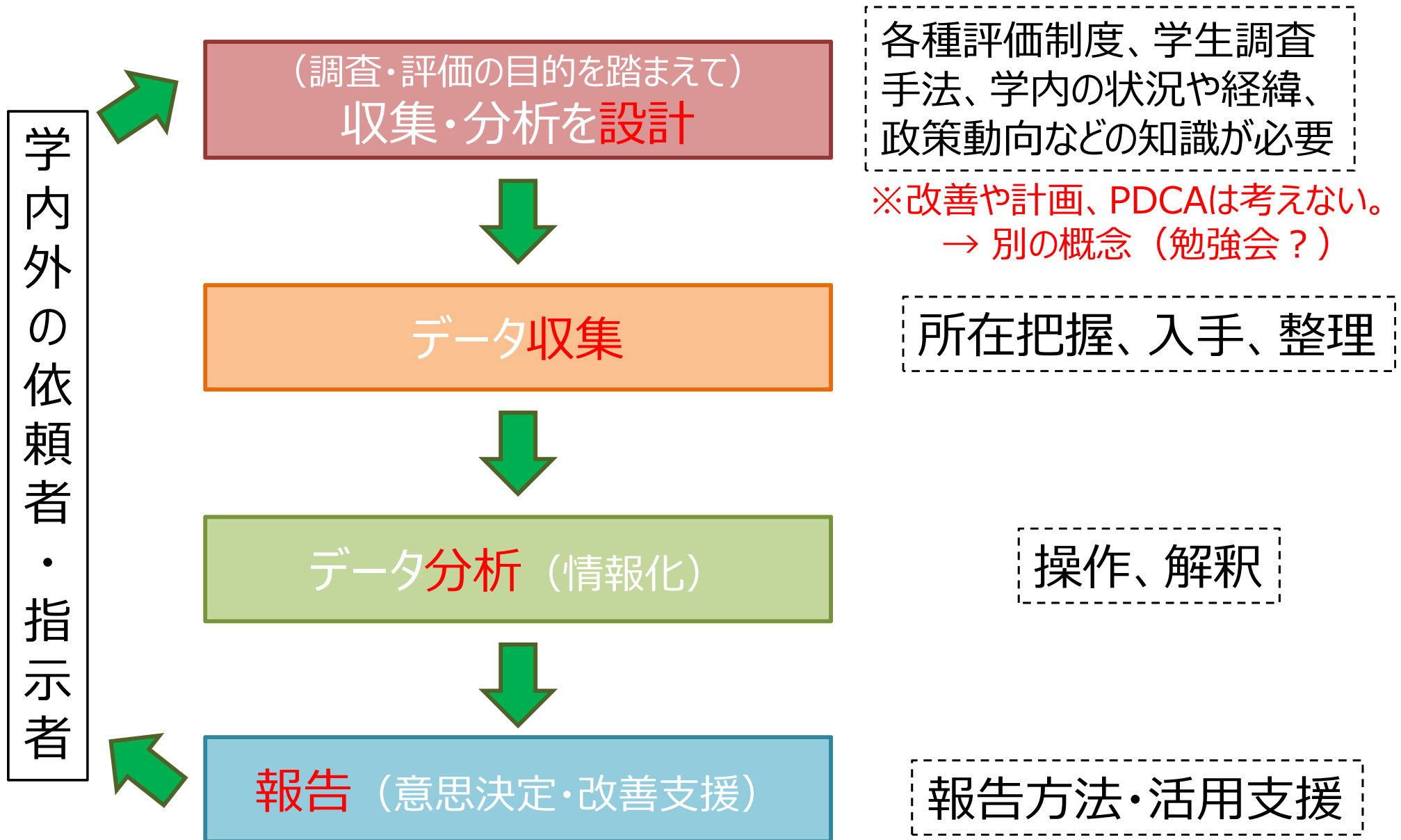
(3) 経営支援

ここが最近注目されている。
純粋なIRオフィスの設置が相次ぐ？
※トップダウンのガバナンスを実現するためのデータ把握部門？

文部科学省のIRの定義

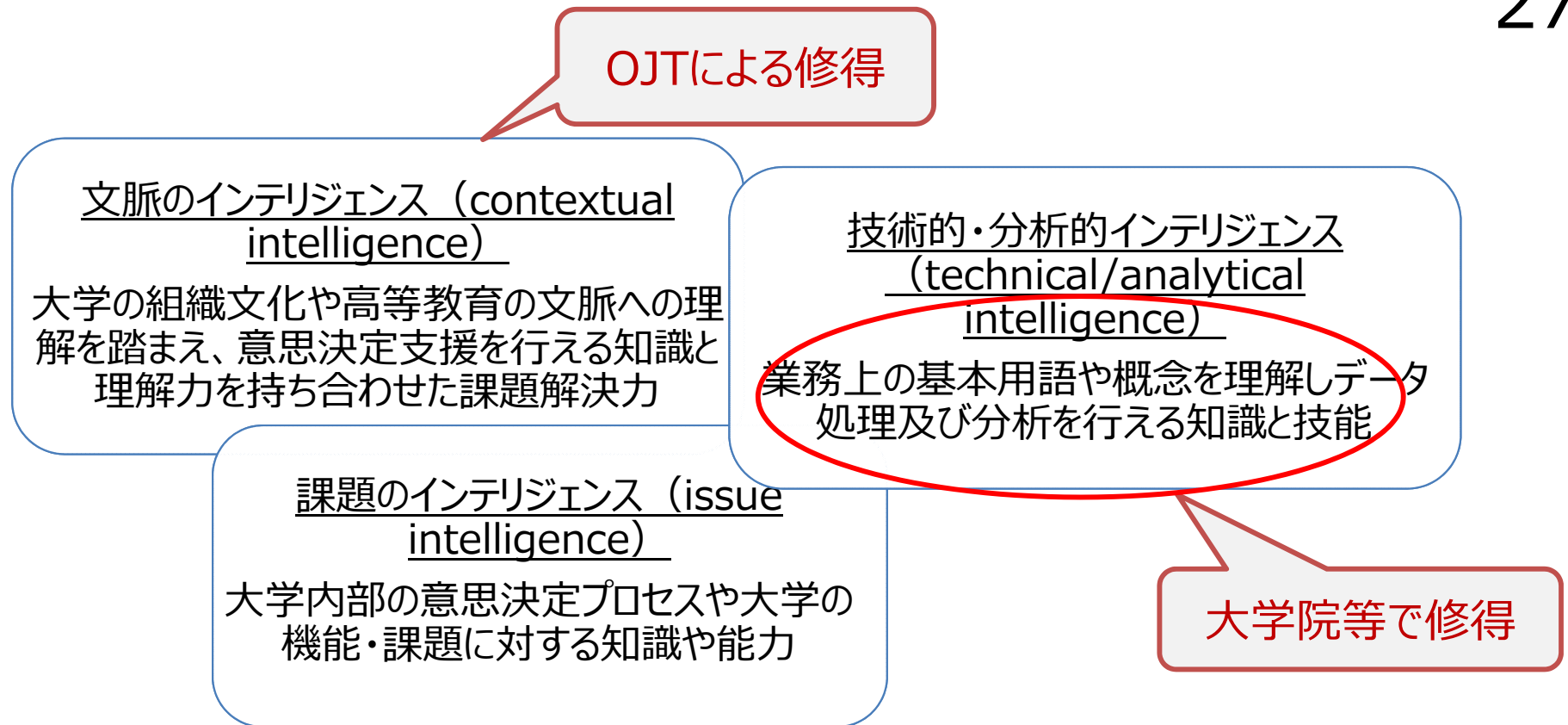
- 3 a 学内の意思決定に資する提案書の作成
- 1 b 認証評価機関への報告書の作成や必要なデータの収集等、認証評価に関連する業務
- 1 c 自己点検評価に必要なデータの収集や分析等、自己点検評価に関連する業務
- 1 d その他の評価（国立大学法人評価やその他の第三者評価等）に必要なデータの収集等、その他の評価に関連する業務
- 3 e 国（政府）への報告の作成（b～dに関するものは除く）
- 2 f 学生の学修成果の評価のためのデータ収集、評価の実施・分析
- 2 g 学生の学修時間の把握のためのデータ収集、分析
- 2 h 学生の募集管理
- 2 i 学生の履修登録管理
- 3 j 予算・財務計画の策定のためのデータ収集、分析
- 共 k 学生、大学教員、大学職員に関するデータ収集、分析

評価・IRの業務プロセス



I R 人材が有する観点と能力

- Terenzini(1993)による3層のインテリジェンス
 - 技術的・分析的インテリジェンス：特定の知識と分析手法や方法論に関する技能
 - 課題のインテリジェンス：大学内の意思決定に関する知識や大学が抱える課題への理解
 - 文脈のインテリジェンス：高等教育とキャンパス文化に対する理解
 - これら3層が相互に依存的で補完的な関係にあり、I R 活動を行う上では必要な観点、知識、技能である



Terenzini, (1993)から → 福岡大佐藤さんが解説

- ⇒しかし3層は別の側面を持った対等な関係として理解し、それぞれの層の習得に段階があると我々は捉える
- ただ、インテリジェンスに関して日本ではほとんど議論されていない

IRの4つの顔（振るまい）

Volkwein(1999) → 山形大浅野さんが解説

組織的な役割と文化	目的と聴衆	
	改善に向けた形成的・ 内的性質	説明責任に向けた総 括的・外的性質
行政的・組織的	情報権限者としてのIR	スピンドクターとしてのIR
学問的・専門的	政策分析者としてのIR	学者・研究者としての IR

評価室

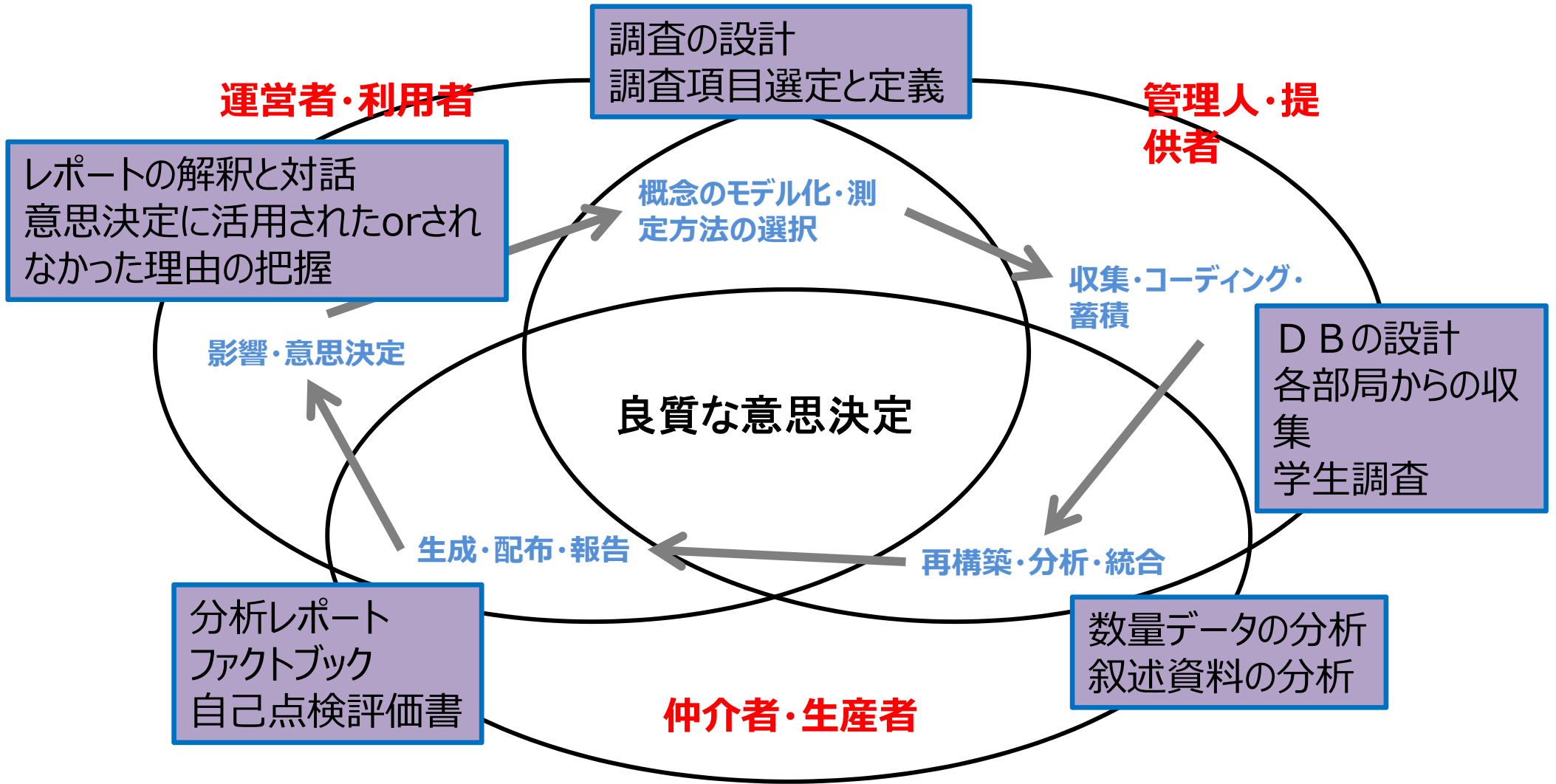
教育研究センター：教育に
焦点化

この機能が弱い？
個人に依存？

データと情報

- **Data** = something given = 自然に得られる事実
- **Information** = informの名詞 = into + formすること = 判断を形成するために提供される事実
- (参考) Intelligence = intelligent (=understanding) の名詞 = inter + choose = 選択肢の間の選択をするほどの理解力

情報支援サークルを用いた活動の流れ



McLaughlin, Howard,(2004)から
→ 九州大小湊さんが解説します。

よくある質問とその答え

情報誌「評価とIR」

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=lib002>

「IRオフィスを運用する際の留意点に関する考察」より

鳥取大学 学長室IRセクション 学長特別補佐

大野 賢一氏（大学評価室 准教授）

佐賀大学 総務部企画評価課 係長（IR主担当）

末次 剛健志氏

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

副室長 藤原 宏司氏

Q1 : IRオフィスを設置したい。学内のどこに設置すればよいか。

- 大学の方針に依存。
- 例えば、教育に関する課題を中心→教育担当副学長の下？
- 逆に言えば、意思決定者がIRオフィスに何をさせたいのか、IRオフィスを使って何がしたいのか、それを明確にすることがIRオフィス設置に向けた第一歩となる。
- 我が国では、「データベース」の整備が不十分。
- とりあえず始めるなら、1) 部署を越えたデータを既に持っている大学評価を担当する部署や2) 様々な学生アンケート等を行っているファカルティ・ディベロップメント (FD) などを扱う教育系センターなどを起点にIR業務を進めていくという方法もある。

Q2：IRオフィスを設置したい。どのような人材を配置すればよいか。

- どのような人材をIRオフィスに配置するのか？ = IRオフィスを使って何がしたいのか、ということ。
- データを効率良く収集したい：教員よりも職員のほうが多くのデータを所有する事務部門の中で一般的に顔が利くため、効率的な情報の収集につながる。
- 学生調査を重視したい・統計を駆使して入学者予測などを行いたい：専門教育を受けた教員を配置することも考えられる。
- 2年程度の任期付き教員を公募するくらいなら、事務系職員のみで可能な範囲からIR業務を始め（スモールスタート）、それでも専門家が欲しいということになってから初めて教員の採用計画を立てても遅くはない、とは思う。

Q3 : IRオフィスに配置する人員を捻出できない。

- 無理にIRオフィスに人員を集中配置しなくてもIR業務は可能。
- 学内外のデータから現状を適切に把握できればよいので。
- 専任の教職員を配置せず適切な人材を兼務させて対応する、あるいは委員会形式で対応することも可能であろう。
- 重要なのは、仮想的なIRオフィスであったとしても、依頼者と、十分な課題の共有、認識の共有が図られているかどうか。
- 仮想的なIRオフィスであれば、経営陣（依頼者）と共にIR会議のようなものを開き、課題を明確にし、調査の設計を行い、「収集」「分析」「報告」を行う。
- 次のことをするにはいかに定例的・定型的な業務にしていくかがポイント（システム化、他部署移管）。

Q4：IRオフィスを設置した。具体的に何をすればよいか。

- プレゼンス（存在感）の向上が重要。
- どの大学にも漠然とした危機感や問題意識は必ず存在する。そのような漠然とした危機感や問題意識をある種の客観性を持った現状把握として可視化する。
- 事実の数量化が定例化する、ということは、大学としてモニタリングすべき指標を見出せた、ということにもなるだろう。
- それは時系列での傾向の提示や平均値などを用いたシンプルな表現方法でよい。「議論のきっかけ」を提供することができれば十分である。議論が進めば、次の情報提供依頼に必ずつながる。
- 特定の個人や組織を責めるためのデータの可視化は避けるべきである。「誰かのせい」にしても改善につながらない。

Q5：IRオフィスを設置したが、改善が進まない。どうすればよいか。

- 何のためにIRオフィスを設置したのか、再点検する必要がある。
- 経営陣が「改善の主体者は自分たちである」と理解しているかどうか、さりげなく確認する必要がある。
- 様々な情報が欲しい場合にデータ面から支援してくれる部署がある、ということが学内に認識される必要がある。
- 適切な情報提供は、漠然とした危機認識を適切な現状把握へと変え、意思決定（改善）へとつなげていくことを支援する。従って、各部局で「何か気になること」があれば、「IRオフィスに訊いてみよう」と思えるような状況を作ることも肝要。
- 継続性も重要なので出来る範囲でIR業務を開始し、徐々に業務範囲やモニタリング対象を拡大するという手もある。

Q6：IR担当者の仕事は地味な感じがするが、もっと活躍できないのか。

- IRオフィスは、意思決定や検討のための情報提供部署なので、基本的には地味な仕事が多い。
- IRオフィスに多数のスタッフがあり、コンサルティング機能まで担えるならば、改善提案やそのための企画に相当程度関与できるだろう。しかしながら、そのようなIRオフィスは米国でも多くはないし（藤原, 2015b）、当然我が国でも少ない。
- 立ち上げ時には、「データベースの構築」や「データの結合作業」という作業を行う場合も想定される。
- データの信頼性を高める作業は、学籍管理や教育カリキュラムが複雑化する中で、困難かつ時間のかかる作業になってきているが、必要不可欠な業務であろう。

Q7：データの収集がなかなか上手くいかないがどうしたらよいか。

- 全学統合データベースを作るか、データカタログ（いつどの部署で、どのようなフォーマットでデータを作成しているのかをまとめたもの）を作ることが解決策であると考えられる。
- また、学内におけるデータの所有権の意識を変えることも重要である。米国では、データは大学全体で共有されて然るべきもの、という意識は我が国よりもずっと強い（藤原・大野, 2015）。
- 学内でどのような調査が行われているのかを把握するアンテナも重要である。
- 九州工業大学では、データ収集フォーマットの備考欄を充実させるというアイデアで柔軟なデータ収集を実施。
- アンケート調査については、IRオフィス一枚噛むのもアリ。

評価業務のガイドライン（収集編、分析編、活用編）

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=guideline>

Q8：分析が上手いかわからないがどうしたらよいか。

- 分析手法として、統計学を学んでおくことに越したことはないが、十分に知らなくてもある程度は対応が可能である。
- IRの目的は、真実を精緻に明らかにするためというよりは、現状を必要かつ十分に把握し、改善のきっかけを提供する面が大きい。
- 無理に解釈まで加える必要はなく、傾向を明らかにできれば十分であることが多い。分かった範囲、整理できた範囲で、表やグラフを依頼者に見てもらえばよい。
- 依頼者のほうが現場の状況を熟知しているので、現状を詳らかにすることができるだけのデータや情報を提示すれば、適切な現状把握につながるであろう。
- 統計が必要なら、統計の専門家に兼務を依頼するのも手。

評価業務のガイドライン（収集編、分析編、活用編）

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=guideline>

Q9 : IRオフィスをどのように学内に根付かせればよいか。

- 学内にIRオフィスが根付いたかどうかのバロメーターの1つは、IRオフィスの業務がどれだけ活用されているか。
- 例えば、IRオフィスにどれだけリクエストが寄せられたのか、作成したファクトブックやデータ・分析結果などが会議等でどのように活用されている。
- 経営陣からのリクエストに応えるほか、内部質保証の取り組み等に関与し、定期的な情報提供先を多く確保することも必要であろう。つまり、顧客を拡大し適切な情報提供の繰り返しが重要。
- 一方で、IRオフィスがファクトブックを作成したり、会議等に使うデータを提供することで、データを脇に置いて議論するような習慣をつけてもらうことも、IRオフィスの機能の実質化に向けて重要。

Q10：IRオフィスが学部等からなかなか信用してもらえない。どうすればよいか。

- 問題の所在を特定の個人や組織に帰結させるような誘導をしたり、改善や計画立案の「押し売り」をしていないかどうか。
- 米国のIRオフィスにとって重要なのは、クレディビリティ（データの信頼性）を高め、バイアスのかかっていない（学部寄りでもないし本部寄りでもない）データを提供することである（例えば、浅野ほか, 2014）。
- また、日常的に他部署と距離を縮める努力や、インフォーマルな関係の構築も重要である。
 - 例えば、日頃縁の無いIRオフィスから、突然、「あなたのやり方はまずい、このままだと破綻する」と言われても困惑するだけであろう。日頃から交流があり「IRオフィスが言うことなら確かにそうかもしれない」と思ってもらえるような関係が構築できていれば、指摘や示唆も改善へのきっかけになり得るだろう。
- そのような意味では、IR担当者は、誰にでも公正で、そして朗らかな方が向いているのかもしれない。

FAQ（超凝縮版）

Q：IR活動をやろうと思っているが、データが集まらない。

Q：IR活動の一環で分析レポートを作ったが誰も読んでくれない。

Q:IRオフィスにはどういう方を配置すればよいのですか。

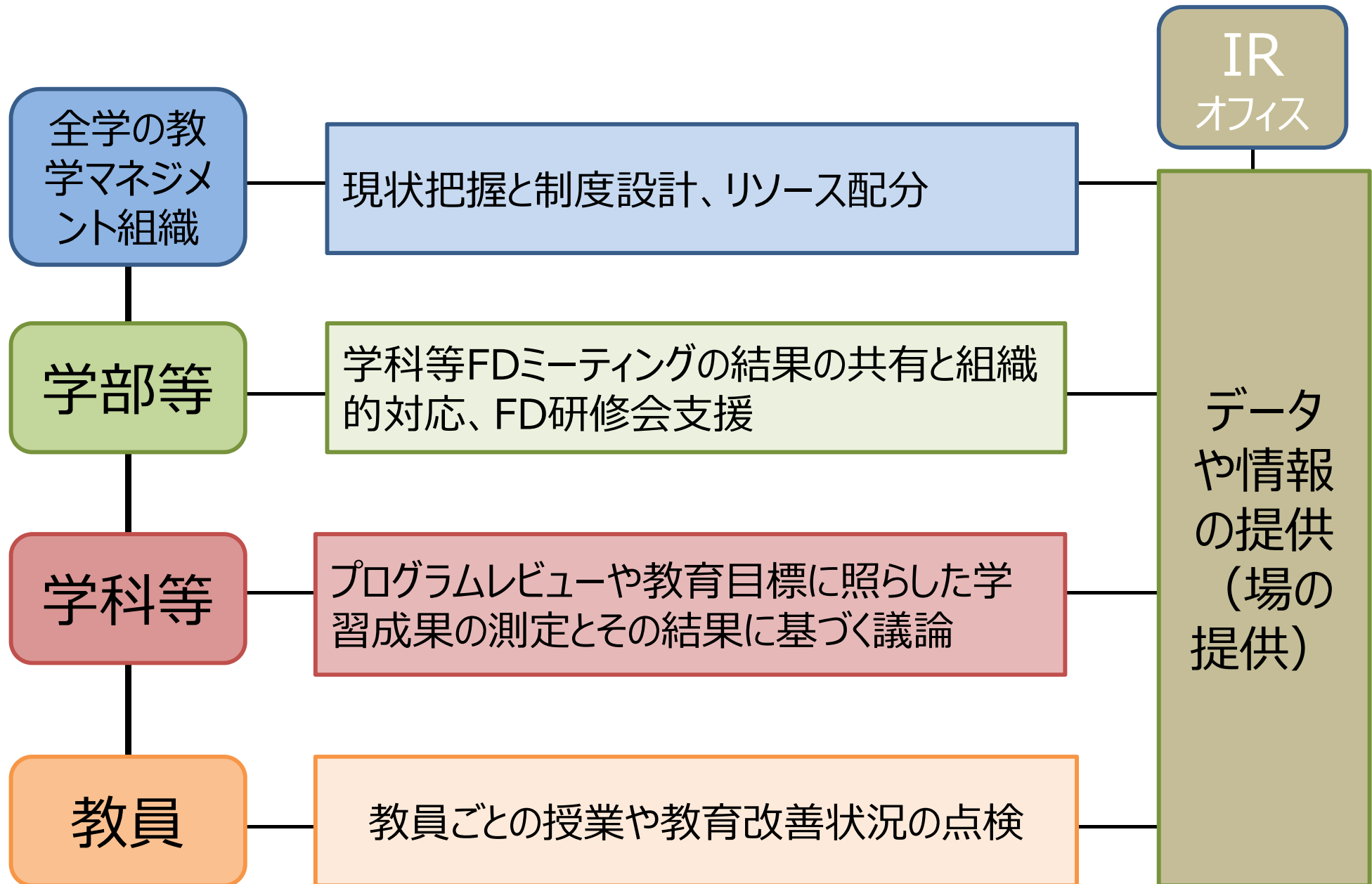


IRオフィスの目的は何ですか？

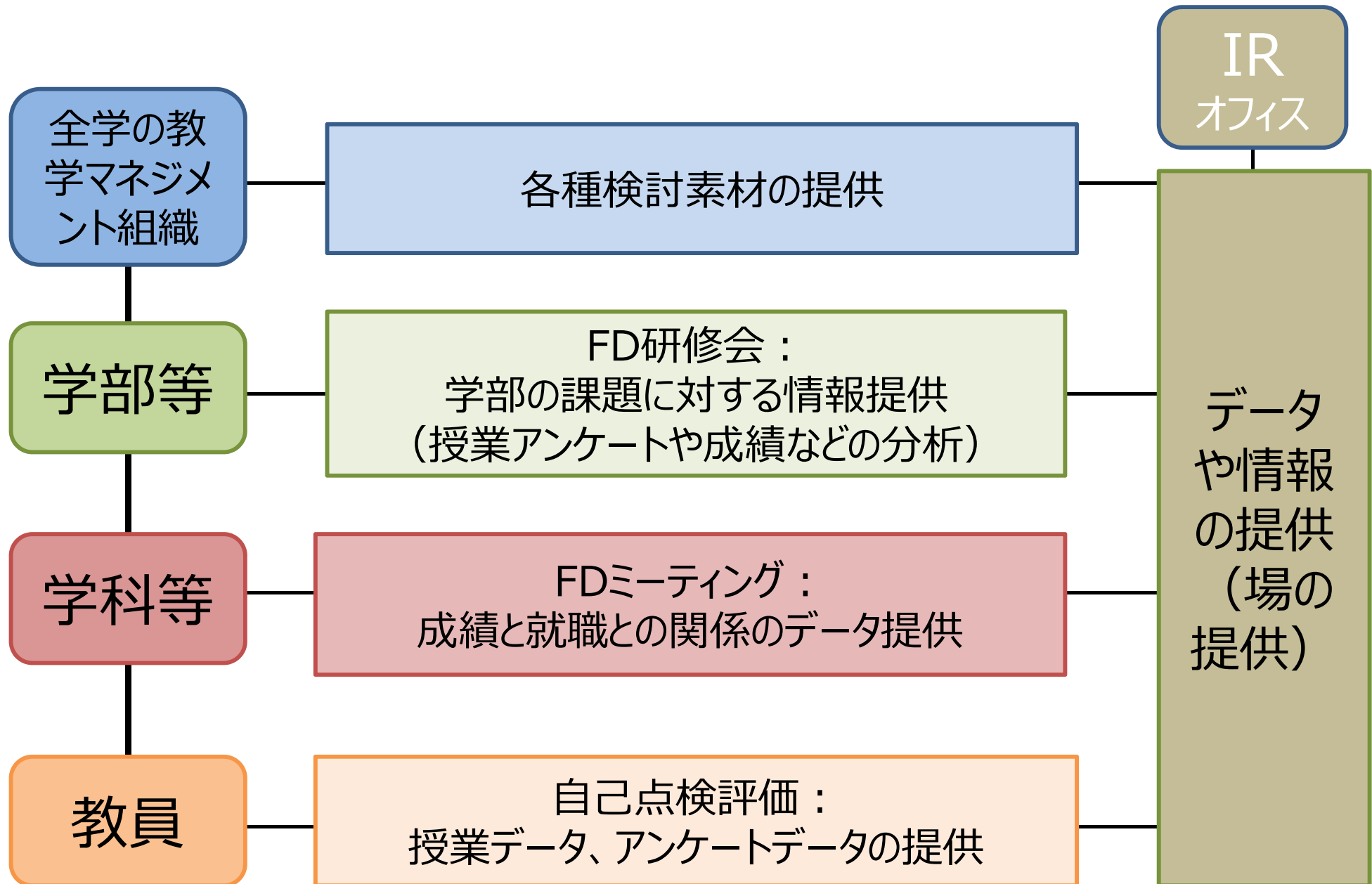
IRとは何か（現場での実感）

- IR業務とは 1) 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、 2) そのためのデータの情報への変換業務である。（変換業務には、調査・分析をデザインする業務も含まれる。）
- IRオフィスは「IR業務をより効果的、効率的に行う部署」である（藤原・大野, 2015）。
- 意思決定や判断、改善を図る依頼者への情報提供である（改善はAdministratorの仕事）。

4 階層での質保証システム



IRオフィスから提供し得る情報



IR実施上の課題（展望）

- IRは、サービス提供組織。クライアントがあって成立する。
- 初期は営業努力も必要。
- 名脇役を演じられるかどうか（主役を引き立てるのが仕事）。
- 情報を流し込む先があって、活用する仕組み（内部質保証システムや、情報を出せば議論してくれる全学委員会など）なしにはIRは意味が無い。
- 結局は、大学執行部や学部執行部などがIRを使ってどうしたいのか、ということが重要。