

# IR部署を機能させる 規程制定に関する実践報告

継続的改善のためのIR/IRセミナー2018

日時：平成30年3月2日（金）9:35～9:50

場所：九州工業大学戸畑キャンパス

イノベーション推進機構3階セミナー室

○齋藤 渉（東北学院大学）

○上畠洋佑（金沢大学）

荒木俊博（淑徳大学）

1. 本報告の目的
2. 先行研究の整理
3. A大学における実践
4. 実践から得られた示唆と考察
5. 今後の課題

# 1. 本報告の目的

IR 部署設立時には、IR人材の採用や配置、学内での組織のあり方について議論や検討されることが中心で、IR部署の規程は他大学の規程に倣い制定してしまうことが多いものと考えられる。

本発表では、内部質保証に関する規程とIR部署規程間の条項を有機的に繋げることにより、IR部署を実質的に機能させることを目指した実践とその成果について報告する。

本報告を通して、各大学にあった適切なIR部署の規程の制定や改正について議論を行いたい。

## 2. 先行研究の整理

### ■ 本発表で用いる用語の整理①

#### Institutional Effectiveness (IE) (藤原,2015)

内部質保証に似た概念を意味する。

IR発祥国アメリカにおいても、IEに関しては一般的な定義は未だ存在していない。また、日本では、このIE という概念はまだ広く浸透していない。

大学全体でのアセスメント（教育分野だけに限らない、大学における諸活動の効果測定）が実施され、「自然」に継続的改善プロセスができている状態のことと藤原（2015）は考察した。

## 2. 先行研究の整理

### ■ 本発表で用いる用語の整理②

内部質保証（大学改革支援・学位授与機構,2016:98）

大学等が、自らの責任で自学の諸活動について点検・評価を行い、その結果をもとに改革・改善に努め、それによってその質を自ら保証すること。教育の内部質保証とは、大学等の教育研究活動の質や学生の学習成果の水準等を自ら継続的に保証することをいう。それぞれの教育課程の編成・実施に責任をもつ組織が、当該課程における教育研究への取組状況や、学生が身に付けるべき能力や課程における学習成果等を分析・評価して改善に活かすとともに、大学等が各教育課程におけるこうした取組みを把握し、総体として改革・改善の仕組みが機能していること、およびそれによって、教育研究の質が確保されていることを保証する責任を有する。

## 2. 先行研究の整理

### (1) 規程等の形骸化

岡田（2003）、藤本（2008）、谷口（2017）

### (2) 大学におけるIR組織の課題

小湊・中井（2007）、中島（2017）

### (3) 大学のガバナンス・組織文化

大場（2011）、文部科学省（2014）

### (4) 日本の大学における内部質保証の現状

高田英一（2016）、高田ほか（2016）

# 3. A大学における実践

## A大学 IR担当者 B氏のキャリアパス

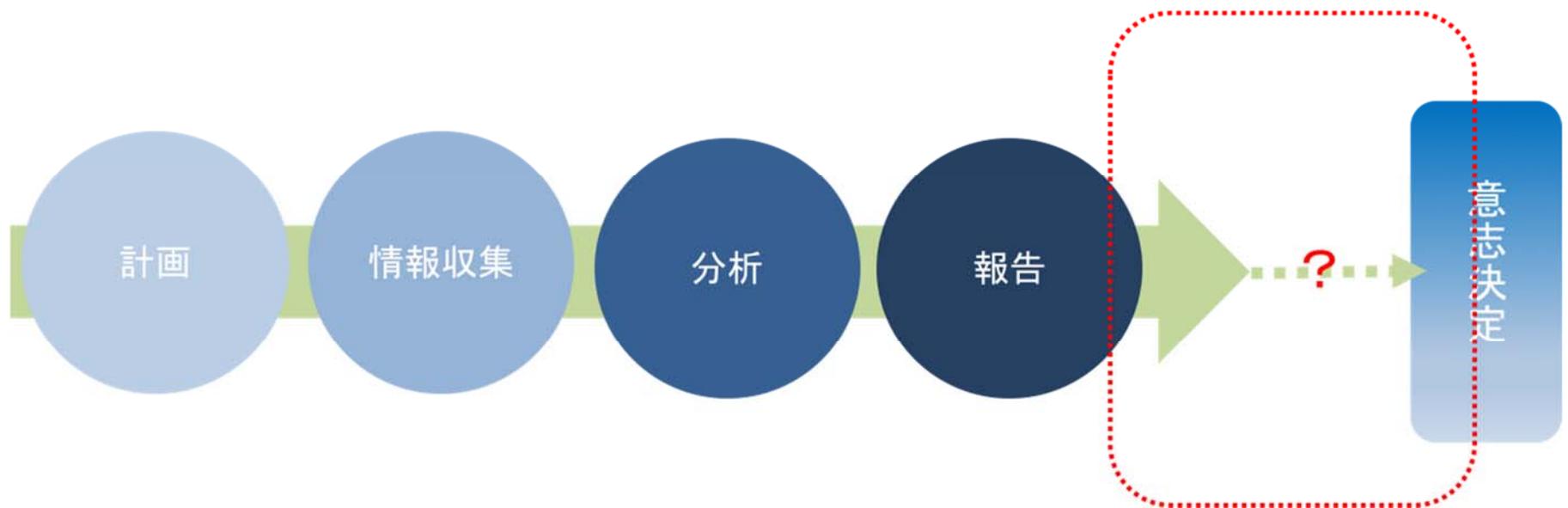
A大学OBとして新卒採用、財務系部署を経験する。業務で感じた学校組織への疑問からMBA取得へ。MBA取得を評価され、IR部署に配属される。現在、国立大学大学院経済学研究科博士課程に在学し、組織論を研究中。

A大学の新規部署としてIRを実質化するための基盤構築に着手。他大学のIR規程を参考にするが、既存の規程に倣うことに疑問を感じた。なぜか？

# 3. A大学における実践

## ■ A大学 IR担当者 B氏の業務上のRQ

- IRの分析結果がどのように意思決定されるのか？
- 大学にIR部署が存在しても、その活動自体は実は形骸化している場合が多いのではないか？



# 3. A大学における実践

## ■ 限定合理性 (Simon, 1997、二村ほか訳: 145)

- (1) 合理性は、各選択に続いて起こる諸結果についての完全な知識と予測を必要とする。実際には結果の知識はつねに断片的なものである。
- (2) これらの諸結果は将来のことであるため、それらの諸結果と価値を結び付ける際に想像によって経験的な感覚の不足を補わなければならない。しかし、価値は不完全にしか予測できない。
- (3) 合理性は、起こりうる代替的行動の全てのなかから選択することを要求する。実際の行動では、これらの可能な代替的行動のうちほんの二、三の行動のみしか心に浮かばない。

→ ・ IRで情報収集・分析をしても

**意思決定支援には実際につながらない可能性**がある。

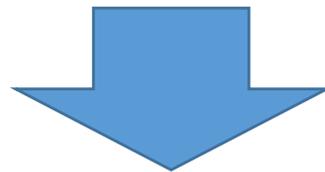
・ 特に改善が必要な分析がされた場合には、**限られた合理性 (不完全な予測や限られた行動の選択)** がとられる。

・ つまり、**IRの形骸化**を危惧しこれを防ぐ必要性がある

# 3. A大学における実践

## ■ A大学における実践の概要

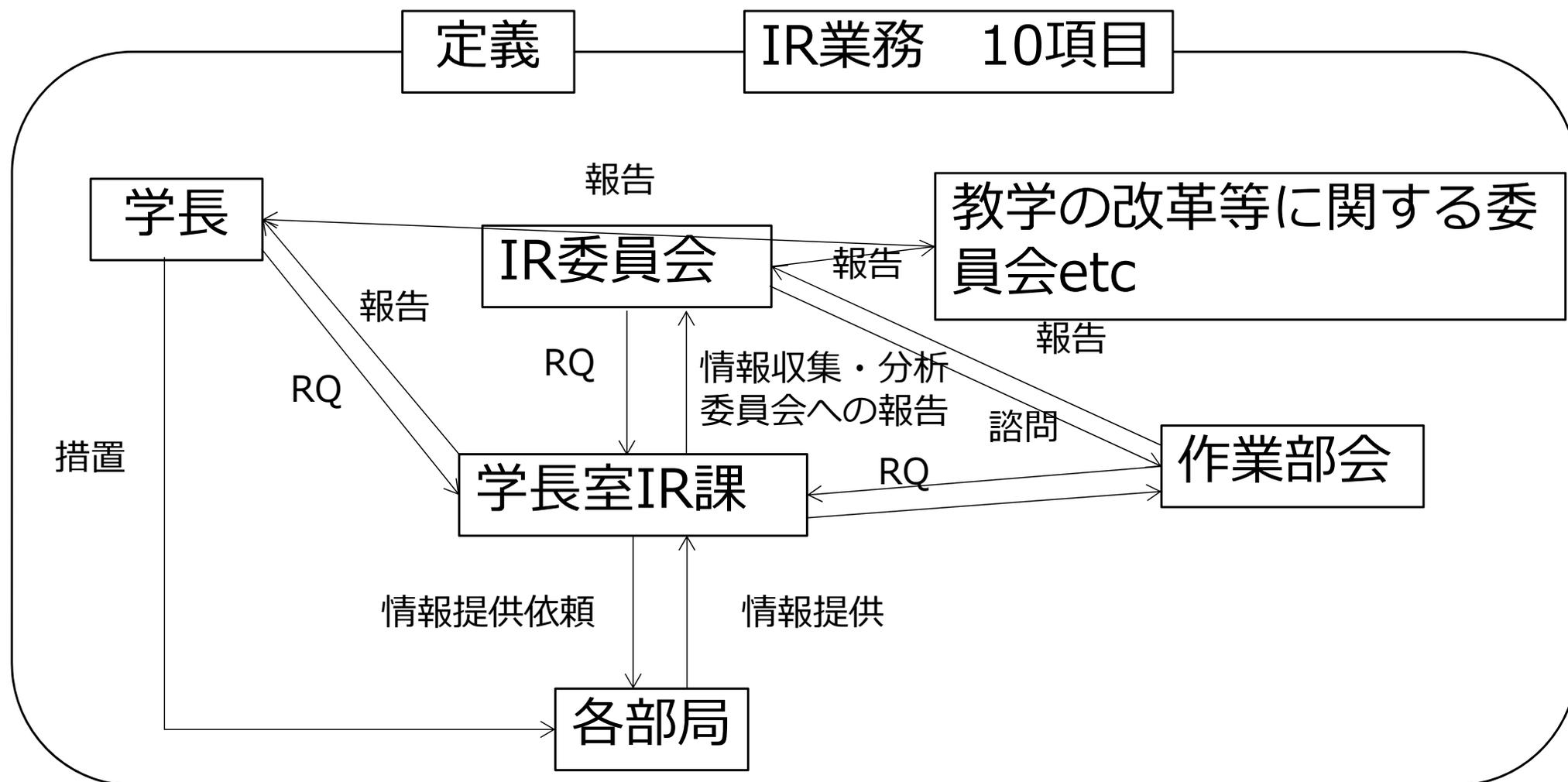
IRを継続的な改善活動（Institutional Effectiveness）を行うための意思決定支援とするために、IR規程と意思決定機関を有機的に繋げ、分析された情報が分析に留まらないように、規程上の制約をかけた。



A大学の内部質保証に関する規程を参考にして新たに制定するA大学IR規程に**4つの条項**をいれた。

# 3. A大学における実践

## A大学におけるIRフロー



※教務・財務等システムとの連携はしていない

# 3. A大学における実践

## A大学におけるIR規程の肝となる条項①

### 【定義】

この規程においてIRとは、大学の教育研究及び学校運営等に資する政策提言機能の強化のため、学内及び学外の情報を収集及び分析し、必要な情報の活用に基づいた計画の立案並びに計画の進捗状況及び成果の評価を通じて、本学における継続的な改善活動を行うための意思決定の支援をいう。

⇒分析に留まらせないで学校全般のIEを行う

# 3. A大学における実践

## A大学におけるIR規程の肝となる条項②

### 【業務】

(8) 学内の各部署において作成され、又は作成されるべき統計及び分析資料の収集に関する業務

⇒これまで行ってきた各部署で実施してきた分析は現場感覚が必要な部分があるため、今まで通り実施する趣旨を込めた。

# 3. A大学における実践

## A大学におけるIR規程の肝となる条項③

### 【委員会】

委員会は、第3条第1項に掲げるIR業務に関して必要な決定を行い、その結果に基づく報告及び政策提言を学長に対して行う。

⇒委員会の役割と学長との関係性を明らかにした。

# 3. A大学における実践

## A大学におけるIR規程の肝となる条項④

### 【学長の対応措置】

学長は、第5条第1項に基づき提出された報告及び政策提言に関しては、教学の改革等に関する委員会（仮称）その他当該事項を所管する審議機関の議を経て、適切な措置をとるものとする。

⇒ 「適切な措置をとる」という条項を用いて、IR分析結果に基づく改善等について学長の責任を明確化した。

# 3. A大学における実践

## IR規程運用細則での工夫

第6条 IRにおける情報の提供による学内支援業務は、学長の指示に基づき、又は委員会の議を経て行うものとする。

委員会の審議を経ないでも、学長の指示で情報収集ができるようにした。（A大学では学長の意向で集めているという言葉には弱い。）

→各部署がIR部署からの情報提供を拒否することを避けるように規定の条項によりIR部署の権限をデザインした。

## 4. 実践から得られた示唆と考察

□学部によって異なる組織文化を考慮する必要がある

例えば、本事例報告のA大学では以下の点を挙げることができる。

- 規程と手続きを明確にしなければ合意が得られない。
- ただし、法律と同様に後で問題が起きないように抜け漏れに注意し、規程が細かくなる。

## 4. 実践から得られた示唆と考察

本スライド当日照射のみ

### ◇考察①

- IR担当者が「限定合理性」の概念を理解し、自大学における業務において考慮することが重要ではないか。
- B氏がA大学の「組織文化」をこれまでの経験を用いて理解し、業務上工夫したようにIR担当者は、各大学の「組織文化」を理解することが重要ではないか。
  - IR担当者の「組織文化」に関するスキルが低い場合は「組織文化」スキルの高い媒介者に頼ることが重要ではないか。

## 4. 実践から得られた示唆と考察

### ◇考察②

- IR組織を運営していく上で、規程を元にして組織運営を行っていく場合と、部局間を横断可能にするインフォーマル組織を基盤にして組織運営を行っていく場合と大学によって異なることが推察された。
- 組織によって規程そのものの重要性が異なる可能性があることが考えられた。

(例)

- A大学 一つでも抜け漏れがないように規程制定
- B大学 数年変えないようにシンプルに規程制定

## 5. 今後の課題

- A大学では、IR部署の規程を制定したばかりであるため、今後のこの規程制定の狙いが実現化していくか、引き続き確認していくことが重要である。
- A大学の規程の工夫が、他大学でも適用可能かについて、本日の総合討論においてご意見を頂きたい。

- (1) 大学改革支援・学位授与機構 (2016) 「高等教育に関する質保証関係用語集 (第4版)」
- (2) 藤本哲 (2008) 「組織構造の公式化次元と組織成員の技能との代替関係に関する一考察」 『高崎経済大学論集』 第50巻第3・4合併号、pp.75-85
- (3) 藤原宏司 (2015) 「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』 第3号、pp.3-10
- (4) 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.19-34
- (5) 文部科学省 (2014) 「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令について (通知)」
- (6) 中島英博 (2017) 「大学組織内における評価と改善計画の断絶に関する事例研究」 『名古屋高等教育研究』 第17号、pp.123-137
- (7) 大場淳 (2011) 「大学のガバナンス改革－組織文化とリーダーシップを巡って－」 『名古屋高等教育研究』 第11号、pp.253-272
- (8) 岡田真理子 (2003) 「国家公務員の職階制 制度導入・制定・形骸化過程の分析から見える人事制度の特徴」 『立教経済学研究』 第56巻第4号、pp.87-111
- (9) Simon (1997) . *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, Fourth Edition*. (二村敏子ほか (訳) 【新版】 経営行動——経営組織における意思決定過程の研究 ダイアモンド社)
- (10) 高田英一 (2016) 「日本の大学における内部質保証に関するIRの取組の現状—内部質保証の実態調査を基に—」 『大学評価研究』 第15号、pp.69-79
- (11) 高田英一・森雅生・関隆宏・大石哲也・川辺聡史 (2016) 「IRの内部質保証システムへの支援の現状と課題—国立大学に対するアンケート」 『第5回大学情報・機関調査研究会論文集』、pp.16-21
- (12) 谷口勇仁 (2017) 「規則の形骸化の発生プロセス：不正のトライアングル理論に基づく検討」 『経済学研究』 67 (1) 、pp.5-13

ご清聴ありがとうございました。