

オレゴン大学 IR オフィス訪問記

関 隆宏¹

概要：新潟大学では2014年10月に「IR推進室」を設置した。最近ではIRに関する日本語文献も多く見られるが、米国での事例を実際に見聞きすべく、新潟大学と大学間交流協定を締結しているオレゴン大学のIRオフィスを2015年1月に訪問した。同大学のIRオフィスの組織や業務の実情について報告する。

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

1. はじめに

新潟大学では、学長の意思決定に資するエビデンス創出を目的として、2014年10月に「IR推進室」を設立した。2015年3月現在、室員は兼務教員3名(入学センター准教授1名、評価センター准教授2名)、事務担当は総務部企画課である。最近では、IRに関する日本語文献(ハワード編/大学評価・学位授与機構IR研究会訳(2012)、情報誌『大学評価とIR』など)、団体や催し物(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勉強会など)も多くあり、そこで得られたIRに係る知見や先行事例を参考に、IR推進室の取組を進めている。

IR推進室における今後の活動の参考にするため、IR先進国である米国のIRオフィスの実態を確かめるべく、新潟大学と大学間交流協定を締結しているオレゴン大学(University of Oregon)のIRオフィス(Office of Institutional Research)への訪問調査を2015年1月に実施した。オレゴン大学は、1876年に設立された、オレゴン州ユージーン市に本拠を置く、オレゴン大学システム(Oregon University System)を構成する州立の総合研究大学である。リベラル・アーツ系学部を中心に、文系学部、理工系学部、芸術系学部、大学院や専門職大学院もある。「オレゴン大学スナップショット2014」によると、2013年の秋学期は、学生24,548人、教員2,031人が在籍している(ヘッドカウントの人数であり、パートタイム学生や客員教員も含まれる)。

この訪問調査では、IRオフィスの組織や業務に関する基本的な考え方を学ぶことを主眼にインタビューを行った。なお、本訪問調査の背景を理解した上で回答いただけるように、インタビューに先立って、日本の高等教育政策の動向、日本の大学及び新潟大学におけるIRの現状を説明した。

本稿では、オレゴン大学IRオフィス(以下、「IRオフィス」はこの意味で用いる)の組織や業務の実情について、インタビューでの回答を中心に、事前及び事後調査の内容を加味して述べる。最後に、この調査から得られた、日本でIR組織を設置する際の示唆について述べる。

¹ 新潟大学経営戦略本部評価センター(IR推進室兼務)准教授 メール:tseki@adm.niigata-u.ac.jp

2. IR オフィスの概要

2. 1. 目的と役割

IR オフィスの目的は表 1 のとおりである。図 1 は、IR オフィスの位置づけや機能の概略をまとめたものである。オレゴン大学内で、IR オフィスは、大学執行部からも各組織からも独立して位置づけられており、各組織が有するデータを集約し、大学執行部・部局執行部、各組織と相互に連携しながらデータ分析等の業務を行っている（詳細は 3. 2. 参照）。

表 1 オレゴン大学 IR オフィスの目的（同オフィスの旧ウェブサイトの記載を筆者訳）

- (1) 高品質のデータ、情報、分析サービスを提供する。
- (2) IR オフィス利用者のニーズを予想し、その期待を超えるサービスを提供する。
- (3) IR 及びアセスメントに係るデータとその分析結果を大学コミュニティの各部門・部署に提供する。
- (4) 他の部門と独立あるいは協力して、学生の学修や学生の行動を含めた、他のアセスメント・プログラムを組織的にまとめ、管理する。
- (5) アセスメントの分析結果を管理部門、学部等、学生支援サービスを用意するオフィスに提供する。
- (6) 機関データの収集・分析事項を、他大学のオフィス、部門及び個人へのコンサルタントに役立てる。

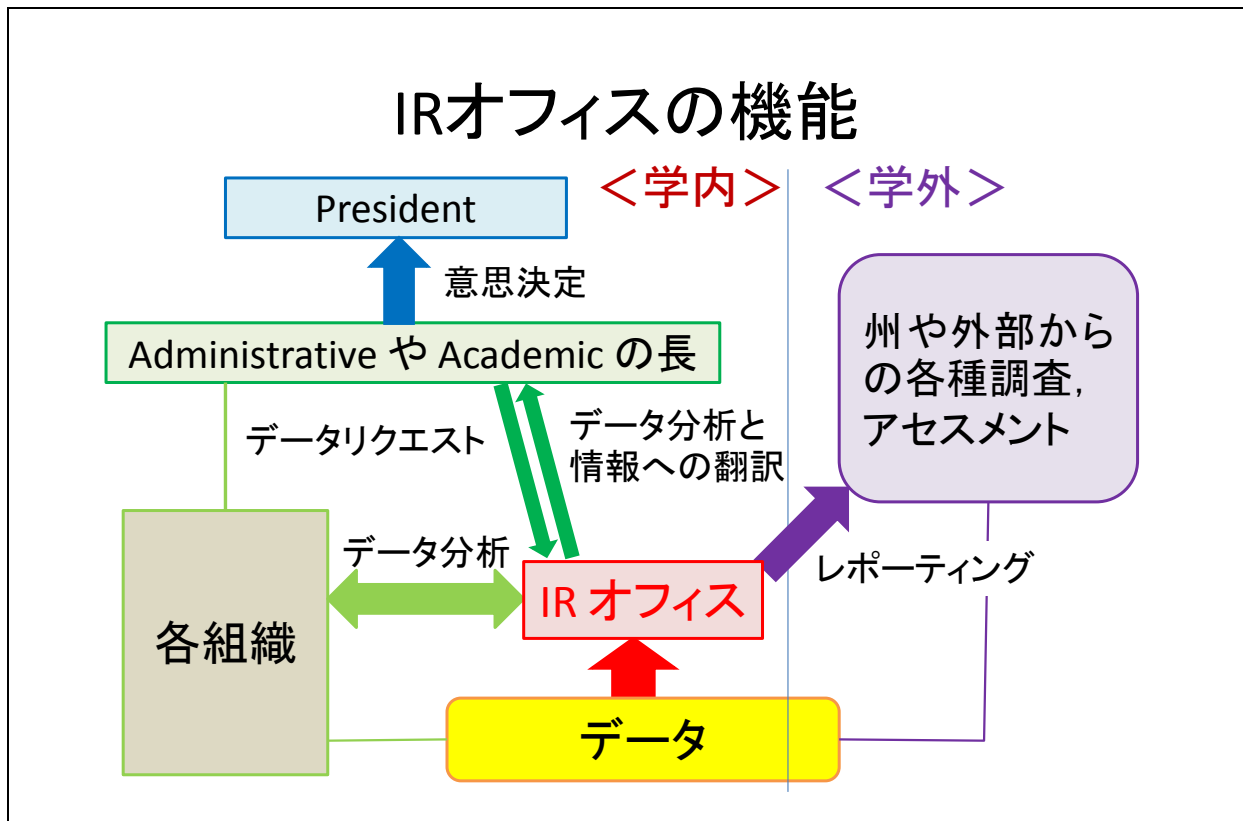


図 1 オレゴン大学 IR オフィスの機能

IR オフィスには、次の①～③の役割がある。

① データの司令塔

大学に関するデータリクエストは IR オフィスに集まり、IR オフィスはリクエストのあったデータがどの組織にあるか明らかにする。該当組織が回答するか、IR オフィスが該当組織のデータを取りまとめて回答するかは、ケース・バイ・ケースである。

② データ・レポーティング・システム

IR オフィスは、副学長 (Vice president) や学部等の長 (Dean) 等からの求めに応じて、データ分析を行い、意思決定に資するレポートを作成する。また、各組織からの求めに応じて、IR オフィスと当該組織とが連携してデータを分析し、その結果をレポートとしてまとめる。さらに、州政府等の各種調査やアセスメントに関する報告業務も行っている。

③ データ分析のエキスパート

IR オフィスの業務は、データ分析やそれに基づくレポーティングに特化している。なお、IR オフィスは、大学内のデータ収集やデータベース管理を行わない（前者は各組織が、後者は別の部署がそれぞれ担当している）。また、IR オフィスは、他の大学と同様に、データを通じた意思決定支援を行うが、意思決定そのものには関わらない。

2. 2. スタッフ

IR オフィスには5人のスタッフがおり、全員が administrative staff（日本でこれに相当する職種がないので英語で表記したが、教員でも事務職員でもなく、「高度専門職」がイメージ的に近い）である。特に、IR オフィスはデータ分析を中心業務とすることから、スタッフには、各自の学問的専門性と業務専門性の両方のスキルが強く求められている。実際、スタッフは、博士（1人）、修士（3人）、学士（1人）の学位を有し、各人が、政治学、発達心理学、公共政策学、社会学、経営管理学といった異なる学問的バックグラウンドを持っている。なお、オレゴン大学出身者は1人だけである。また、米国大学の IR 人材育成プログラムの履修や、米国 IR 協会（Association for Institutional Research）への参加を通じて職能開発を行っている。

3. IR オフィスの業務

3. 1. 中核となる業務

IR オフィスは、①全学レベルの企画立案に資する概念的及び分析的な土台を提供するための「計画立案と分析に係る調査研究」、②教授負担、科目登録者数、給与の分析など、教職員の問題についてのさまざまな調査研究を提供する「教職員とスタッフに係る調査研究」、③履修登録パターンや傾向、リテンションや卒業の分析など、学生支援プログラムに対する分析的な土台を提供するための「学生に係る調査研究」、の3つを業務の中核に置いている。

3. 2. 業務の実態

IR オフィスでは、共通データセット（Common Data Set：全米的な共通フォーマットによる大学の基本情報に関するデータ集）、IPEDS（全米の高等教育機関を対象とする包

括的なデータベースシステム) など、州政府等への報告義務が求められるデータを含め、外部に提出する報告書等については、担当者を 1 人決めて作成し、提出する。また、学内データベースのスナップショットを定期的を取得、アーカイブし、それを基にデータの分析を行い、簡易版ファクトブックである「オレゴン大学スナップショット」(UO Snapshot)としてまとめる。以上は IR オフィスのウェブサイト (<http://ir.uoregon.edu/>) にも公開されている。これらは定例業務であることから、年度単位で業務分担を事前に行い、特定のスタッフに業務が過度に集中するのを避けるようにしている。

一方、学内的な業務について、副学長や学部等の長からデータのリクエストを受け、IR オフィスが必要と考えるデータを集約し、そのデータに基づいて IR オフィスの全スタッフで分析を行い、レポートを作成する。また、他組織からリクエストのあったデータを集約・提供し、当該組織と IR オフィスの全スタッフが一緒にデータを分析する。例えば、エンrollment・マネジメント (EM) は EM オフィスと連携して行っている。

分析に当たって IR オフィスの全スタッフで議論するのは、各自の専門分野からのアプローチによる分析を持ち寄って、多角的に分析することにより、高品質の分析結果を提供するという意味がある。また、それゆえに、異なる学問分野を専門的に修めたスタッフを採用している。

3. 3. データの収集と分析

IR オフィスは、学内の各組織が使っているデータベースへのアクセス権限を持ち、各組織のデータベースに直接アクセスしてデータを取得し、それをを用いて分析・解析を行う(2.1. で述べたように、オレゴン大学では、データの収集は IR オフィスではなく各組織が行い、それぞれのデータベースに格納していることに注意したい)。一方、IR オフィスは、他大学とのベンチマークを行うために、ウェブ検索を独自に行っている(各大学が作成する共通データセットや州政府等が行う各種調査の結果はウェブサイトに公表されており、そこから他大学のデータを入手できることに注意しておく)。データの収集と分析に当たって、データの一貫性が極めて重要であり、そのためにつねに同じ方法・同じ定義でデータを収集・集約することを徹底している。

データの分析に当たって、①収集・集約したデータを連結したり組み合わせたりして、②これによってできたデータを読み、分析し、解釈する、という手順をとる。このうち、データ解析する際に、SQL (関係データベースを操作するための基本的な言語) を直接使う人、SPSS (統計解析ソフトウェア) を使う人、エクセルを使う人など、各自が得意な方法で行っている。分析結果の一部(経年変化や他大学とのベンチマークが多い)は、Tableau (<http://www.tableausoftware.com>) を用いて、ウェブ上で操作可能な表とグラフにまとめられ、IR オフィスのウェブサイトに公開している。その主な項目を表 2 に示す。なお、これらの公開データの意思決定支援における具体的な利用事例について十分にインタビューできなかったが、これらの公開データを基礎に、多くの「影のデータ」(公開にふさわしくない学内の詳細なデータ等を指していると思われる)と組み合わせる分析を行っている。

表2 オレゴン大学 IR オフィスのウェブサイト公開している主な項目

大学の概要	共通データセット、IPEDS、オレゴン大学スナップショット
学生データ	予算、教育費用、学位授与状況、在籍状況、学習達成度、教員・学生比
人 事	スタッフの出身・性別、給与の比較
財 務	学費の比較、支出、収入
調査研究	学位授与に係る大学間比較、大学ランキングの分析

データ分析は、①データを必要とする人の「そのデータは何を意味するか (what it means)」を明らかにすること、②情報を見つける (find information) ことが重要な役割であり、これらの役割を果たすためには、IR オフィスのスタッフが「どのように質問を立てるか」が成功の鍵を握っている。

4. 日本への示唆：IR 組織設置の視点から

日本でも IR 組織を設置する大学が増えているが、今回のオレゴン大学 IR オフィスへの訪問調査から筆者が感じた IR 組織の設置に向けたいくつかの課題について簡単に述べる。

IR 組織の目的や任務について、意思決定に資するデータ分析を最も重視すべきである。IR 組織が ICT、データ収集や意思決定を行うという誤解が一部に見られるが、そうではない。しかしながら、日本の大学では、データの一貫性、データの質など、データそのものに関わる問題が多くあるので、データ分析に向けた基盤作りが当面の課題である。そのために、①各組織が有するデータの把握、②各組織が持つデータに自由にアクセスできる権限を持たせる、あるいは、各組織とデータを自由にやり取りできる体制の構築、③データ定義の明確化、の3点がまず取り組むべき課題であると考えられる。また、IR 組織本来の目的や任務を果たせるように、これと並行して、意思決定に資するデータや分析したい事項、業務の優先順位を明確にする必要がある。

スタッフについては、業務スタイル・業務内容（範囲）に応じた人数を考える必要があるが、少なくとも専任スタッフは必要である。特に、日本の多くの大学では、ローテーション制の事務職員や任期制教員「だけ」を専任スタッフにすることが予想されるが、IR 組織を立ち上げ、その業務を軌道に乗せるためには、中長期的に IR 組織に主導的に関わることのできる人材が必要である。しかし、人的・財政的余裕がない事実もあるので、個別業務に精通したスタッフに兼務あるいは協力してもらうのが現実的な対応になるだろう。さらに、データ分析を主任務とすることが可能になった場合、分野は問わないが、高い学問的専門性あるいは業務専門性を持つスタッフが必要である（日本の現状では、前者は教員、後者は職員が想定されるので、「と」ではなく「あるいは」としたことに注意しておく）。一方で、IR 組織のスタッフの職能開発や IR に携わる人材育成も並行して行う必要がある。ただし、これは各大学が単独で行うことは難しいので、大学間連携が必要である。

IR 組織は、データの司令塔であり、データ分析面から大学全体に横串を通す存在であるから、執行部や各組織との「連携」と「適度な距離感」が必要である。そのなかで、業務の整理や見直し、大学の「縦割り」意識や「丸投げ」体質の改革も必要になるだろう。

オレゴン大学の IR オフィス訪問後に、オレゴン大学の研究・イノベーション担当副学長を表敬訪問した。その際に IR オフィスは学内で非常に信頼されているという話があり、そのことも筆者には強い印象として残っている。IR オフィスのインタビューをされていて筆者が感じた、スタッフの温かい人柄やプロ意識、業務能力に加え、インタビューでしばしば話に出てきた「情報を見つける」姿勢や「一緒に考える／議論する」姿勢が、大学構成員の信頼を得るために大きな役割を果たしていると思像している。これは、今後の日本の IR 組織のあり方を考える上で極めて示唆に富んでいる。

謝辞

本訪問調査の実施ならびに本稿の作成にあたり、茨城大学大学戦略・IR 室の寫田敏行助教、ベミジ州立大学・ノースウェスト技術短期大学 IR/IE 室の藤原宏司氏、新潟大学の高橋均理事（研究・社会連携担当）、角田賢次国際課課長、今井博英企画戦略本部評価センター（IR 推進室兼務）准教授、Brad Shelton オレゴン大学副学長（研究・イノベーション担当）、JP Monroe オレゴン大学 IR オフィスディレクターをはじめとする 5 人の IR オフィスのスタッフ、平成 26 年度第 1 回 IR 実務担当者連絡会の参加者の多大な協力や示唆をいただきました。また、査読者より有益なコメントをいただきました。ここに記して感謝の念を表します。

引用文献

リチャード・D・ハワード（編集），大学評価・学位授与機構 IR 研究会（翻訳）（2012）『IR 実践ハンドブック 大学の意思決定支援』（高等教育シリーズ），玉川大学出版部
大学評価コンソーシアム（2015）情報誌『大学評価と IR』
<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=lib>（最終閲覧日：2015 年 3 月 23 日）

[受付：平成 27 年 3 月 4 日 受理：平成 27 年 3 月 27 日]