

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

Institutional Research at National University Corporations:  
The Cases of Nagoya University, Ehime University, and Kyushu University

小湊 卓夫, 中井 俊樹  
KOMINATO Takuo and NAKAI Toshiki

1. はじめに	19
2. 分析の方法と枠組み	20
2.1 アメリカにおける IR の概略	20
2.2 環境分析	20
2.3 ミッション・活動分析	21
3. 国立大学法人における IR の活動と大学教育センター	22
4. IR 組織の環境分析	23
5. IR 組織のミッション分析	24
6. IR 組織の活動分析	26
6.1 名古屋大学評価情報分析室の活動内容（2004年3月当時）	26
6.2 愛媛大学経営情報分析室の活動	27
6.3 九州大学大学評価情報室の活動	29
6.4 ミッション・活動分析の結果	30
7. 国立大学法人における IR 組織の特質と課題	31
ABSTRACT	34

# 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

小湊 卓夫\*, 中井 俊樹\*\*

## 要 旨

近年、大学をめぐる外部環境の変化に伴い、大学経営を支援する専門組織としてインスティテューショナル・リサーチ(IR)組織の設置が増えてきている。本稿では、IR組織を有する、名古屋大学、愛媛大学、九州大学を取り上げ、外部環境とミッション・活動内容の両側面からケーススタディを行うと同時に、アメリカのIRと比較することでIR組織の日本的な特質の抽出を目的とする。

分析の結果、日本の特質として3点が得られた。第一に、日本のIR組織の活動内容の複雑性である。アメリカのIRが50年にわたり蓄積した活動を、日本では短期間で実施することが求められており、組織として非常に複雑な活動が要求されている。次に日本のIR組織の活動は評価活動への支援とそれに必要なデータ収集及び分析に集中している。さらに日本のIR組織は管理運営業務といったアドミニストレーション機能に偏っており、教育改善業務は大学教育センターが担うという形で役割分担が行われている。

## キーワード

インスティテューショナル・リサーチ, 大学評価, 経営情報システム, 外部環境分析, ミッション分析

### 1. はじめに

18歳人口の減少、各種大学評価制度の導入、国立大学の法人化等に見られるように、日本の高等教育機関をめぐる環境は「競争的環境の中で個性が輝く大学」という理念のもと、教育研究の「高度化」、高等教育の「個性化」、組織運営の「活性化」をキーワードに近年大きく変容してきた。その中で国立大学法人においては、大学の戦略的計画である中期目標・中期計画の策定とその法人評価において、教育研究活動に対する有効性に基づいた説明責任が強く求められ、その評価結果が運営費交付金の配分において考慮されることが予定されている。また個々の大学においては、教育目標や育成する人材像の明確化、カリキュラムの見直し、学内評価体制の整備、研究の活性化、管理運営体制の見直し等々、多くの課題に対処するこ

とが求められている。

大学内部でそのような改善を進め、大学を管理運営する際に、大学の諸活動に関する現状把握に向けた様々な情報の収集と分析が求められることになる。しかしそれを実施する専門組織の整備はまだ始まったばかりである。

アメリカやオセアニア諸国では、大学における諸活動に関する情報を収集・分析することで学内の改善活動を支援し、外部に対して説明責任を果たす活動としてインスティテューショナル・リサーチ(Institutional Research 以下IRと略す)が行われ、そのための専門組織(以下IR組織と表記する)<sup>1</sup>が設置されている。現在、日本でも本格的なIR組織が設置され始めている状況にあるが、その活動内容や役割はまだ十分に認識されている状況ではない。

そこで本稿では日本のIR組織の活動を、環境分

\* 九州大学 大学評価情報室

\*\* 名古屋大学 高等教育研究センター

<sup>1</sup> 名称は必ずしも統一されたものがあるわけではない。Office of Institutional Research, Office of Institutional Research and Planning など多様である。

析, ミッション・活動分析の2つの側面から行い, そこからIR組織の日本的特質と課題の抽出を目的とする。その際, 分析の参照基準としてアメリカのIRについての議論の枠組みを用い, 日本でのIR組織の事例として名古屋大学, 愛媛大学, 九州大学の取り組みを比較分析する。

## 2. 分析の方法と枠組み

アメリカでのIR研究については多岐にわたり多くの蓄積があるが, 特にIR組織の環境分析とミッション・活動分析の議論を用い, 日本のIR組織を分析する枠組みを定める。

### 2.1 アメリカにおけるIRの概略

アメリカの高等教育機関では1920年代頃から, 複数の大学において大学教育上の課題を研究する組織が設置されたことがIRの源流と考えられている。Fincher (1985) は初期の具体的な事例の一つとして, 1924年ミネソタ大学のcommittee on educational researchの設置をあげている。それはカリキュラムや学生の在籍率, 学習達成度の研究といった, 学内の教育課題を調査研究する組織として設立されたものであったが, 当時はまだIRという言葉が使用されているわけではなかった。Saupe & Montgomery (1970) によれば, この用語が定着するのは1950年代になってからである。学内情報を収集・分析し, その結果を大学活動への説明とその理解に用い将来計画や大学運営に活かすことで, 大学活動の効率性や有効性について研究する組織が多く大学の大学で作られていった。

IRの定義, すなわちその役割と機能や本質については様々な議論がある。Peterson (1999) はそれまでの議論をサーベイし, 12ものIRの定義を拾い出し, 議論の長い歴史を紹介している。その中でもSaupe (1990) によるIRの定義が現在では一般的に利用されている。それは「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」というものである。またアメリカ

におけるIRの専門職団体で4,000名を超える会員を有するAssociation for Institutional Research (AIR) では, 「中等後教育機関に対する理解促進, 計画立案, 運営改善を導く先進的な研究と分析を行うこと」<sup>2</sup>としてIRの活動目的が定式化されている。つまりIRは高等教育機関それ自身を対象とした機関内部の調査・研究活動を指す言葉として広く使われる用語として定着している<sup>3</sup>。

アメリカのIR組織の具体的な活動は多岐にわたり, その目的と内容は大学環境をめぐる諸力によって徐々に変化してきている。そのためIR組織の活動分析の方法として, ①環境分析, ②ミッション・活動分析の二つに分けることは, IR組織存立の背景とその活動内容を結び付けて分析するうえで有効であろう。したがって, 以下ではPetersonによる環境分析とThorpeによるミッション・活動分析を取り上げ, その枠組みを示す。

### 2.2 環境分析

アメリカの多くの高等教育機関にIR組織がなぜ設置されており, またそれはどのような役割を果たしているのだろうか。この間に答える一つの分析枠組みが環境分析である。特にPeterson (1999) は過去50年にわたるIRの発展の歴史を概観し, 高等教育機関の外部環境の変化とそれに呼応した内部環境変化の推移を分析している。ここでは, 今後は高等教育機関のみならず, 企業も巻き込んだ知識産業間の競争という文脈の中でIR組織の活動を位置づける必要性を明らかにしている。その具体的な編成を表したものが表1である。

ここでは, 50年代までの成長期, 60年代からの停滞期, 80年代からの強まる予算制約期それぞれの時期において, 大学の管理運営上の課題, それに応じた組織体制, 大学に求められる成果とIRの役割が簡潔にまとめられている。そこからは外部環境の変化に対応した大学の適応とそのプロセスにおいて, 大学の望ましい管理運営と組織のあり方は歴史的な変容をとげ, 一意的に決まるもので

<sup>2</sup> Association for Institutional Research Statement of Purposes <http://www.airweb.org/page.asp?page=159> [2006年3月20日現在], を参照。ただしメンバーのみ閲覧可。

<sup>3</sup> IR組織の規模, 業務の内容, スタッフの属性についての簡潔な日本語による紹介はスウィング (2005) によって行われている。

表1 IRの発展: 大学の課題への適応

	大学の外部環境	管理運営上の圧力	組織と統治	焦点のあてられる成果	IRの主要な役割
1950年代	成長と拡大	方向性と説明責任	形式的かつ同僚的	資源	記述的, 啓発的
1960年代	混乱と要求	秩序, 統制, アクセス	政治的で開放的システム	評判	分析的, 比較的
1970年代	景気後退	効率性と市場志向	経営と市場	結果: 生産性と効率性	評価的, 量的
1980年代	制約と質	減少, 再配分, 削減有効性と質	組織化された無秩序, 文化的実態, コングロマリット	結果: 目標達成, 学生の成果, 構造とリエンジニアリング	分析的, 比較的, プランニングと政策分析
1990年代及び2000年以降	教育上の挑戦と新たな構成要素	組織の再設計	企業家的ネットワーク, 提携とジョイントベンチャー, ヴァーチャル組織	知識産業と大学の役割に基づく再定義 大学のミッションと産業との関連性の新たな方向付け プロセスと構造の識別 職場文化の改革	知識産業アナリストによる予測とその事前対策

出典: Peterson (1999), p.85 をもとに筆者訳

はないことが見て取れる<sup>4</sup>。IR組織はめまぐるしく変化する外部環境に適応する大学組織の変化に対して, 重要な役割を果たしてきたというのが Peterson の主張の一つである。

その上で, Peterson はアメリカの高等教育機関の歴史的変遷と IR の特色を 5 つにまとめている。

- ① 組織マネジメント, 組織モデル, 成果測定基準の構築を目指した試みは外部環境の変化に基づく。
- ② 大学の抱える課題は, 大学の外部環境に左右される。
- ③ 大学の抱える課題は, 組織のガバナンス, 管理運営, 活動成果の実態といった経営上の問題としてあつかわれる。
- ④ IR は大学の外部環境への対応とその拡張過程において重要な役割を果たしてきた。
- ⑤ IR の新たなモデルや形態は, それ以前のものに取って代わるものではなく, 付加されより複雑化する。

これを IR 組織の観点から見るならば, アメリカ

の IR 組織の発展は, ①外部環境変化への適応, ②機能の追加的増加, ③課題の大学経営問題としての処理, の三つの柱を軸に展開してきたと理解することが出来よう。

### 2.3 ミッション・活動分析

外部環境と大学経営の相互作用を重視したコンティンジェンシー理論に依って立つ Peterson によれば, 時代とともにそれまでの活動内容や機能が逐次追加される形で, IR 組織は変化してきた。したがって, 時代状況によって IR 組織の活動は異なることになる。

現代の IR 組織の活動, 特にミッションレベルでの活動内容を分析したものに Thorpe (1999) の研究がある<sup>5</sup>。そこでは現代の IR 組織における機能が以下に示す 9 つに類型化されている。

- ① 計画策定支援 (planning support): 情報の提供と分析を通じた計画策定の促進・支援
- ② 意思決定支援 (decision making support): 情報提供による意思決定の支援

<sup>4</sup> 最適な組織のあり方は環境によって条件付けられて決定するという組織観は, 通常コンティンジェンシー理論として取り上げられる。Peterson (1997) はコンティンジェンシー理論を大学の計画策定にまで敷衍したうえで, 環境変化に応じ大学の計画策定の方法が異なってくることを contextual planning という概念で説明している。

<sup>5</sup> IR の実際の活動内容を比較した実証分析として Delaney (1997) がある。そこでは活動対象を①エンロールメント・マネジメント, ②レポート作成, ③計画策定・政策形成・動向調査, ④教育評価, ⑤学生調査, ⑥財務分析, ⑦教員業績評価, ⑧その他, と分類している。

- ③ 政策形成支援 (policy formation support) : 高等教育政策の分析, 情報提供, 政策関連テーマの研究
- ④ 評価活動支援 (assessment support) : 評価, 説明責任, 自己点検プロセスの調整とそれに必要な情報提供
- ⑤ 個別テーマの調査研究 (conducting research studies) : 学生意向調査, エンロールメント・マネジメント研究等
- ⑥ データ管理 (data management) : データベースを利用したデータ収集, データ検証, データベースのメンテナンス
- ⑦ データ分析 (data analysis) : 収集データの分析とその解釈
- ⑧ 外部レポート (external reporting) : 連邦・州政府へのレポート作成, 外部出版物へのデータ提供
- ⑨ 内部レポート (internal reporting) : 学内におけるデータや情報の普及活動, データ分析報告

Thorpe はこの9つの機能を基準として, 大学を4年制大学, 2年制大学, 州立大学, 私立大学の4類型に分け, 各々どのような活動が重視されているかを分析した。

その結果, 4年制大学では内部レポート, 計画策定支援, 外部レポート, 個別テーマの調査研究が重視され, 2年制大学では内部レポート, 計画策定支援, 評価活動支援が重視されていることが示されている。また州立大学では内部レポート, 計画策定支援, 評価活動支援が, 私立大学では内部レポート, 計画策定支援, 個別テーマの調査研究が重視される傾向が明らかにされている。それぞれの機関が状況に応じ活動内容と役割を異にしているが, アメリカの大学におけるIR組織の機能の全体的な傾向としては, 内部レポート, 計画策定支援の業務がIRの主要な業務として捉えられている。

Thorpe による9つの分類は機能・行為の観点から抽出されたものであるために, IR組織の具体

的な内容を正確には捉えきれない場合があるかもしれない。しかし日本のIR活動はアメリカのそれに比して活動の歴史が浅く範囲が偏っていること, さらには高等教育を巡る文化的・社会的文脈の違いや制度の違いから活動内容がアメリカのそれと異なることが想定されるという理由により, 分析枠組みとしてはThorpeのそれを援用し, ミッションと活動内容の分析を行うこととした<sup>6</sup>。

### 3. 国立大学法人におけるIRの活動と大学教育センター

日本の高等教育機関ではIR活動の経験が浅く蓄積が少なかったため, これまで主にその必要性和活動内容についてアメリカの事例紹介が行われてきた。江原(1994)は高等教育機関の財政危機と評価の文脈から大学の自己研究とそれを行うIR組織について言及し, 活動内容の簡潔な紹介をしている。喜多村(1999)は高等教育研究の将来を展望する中で, 大学自身による大学研究の重要性を主張し, そこにおけるIRの役割とその推進を強調する。山田(2005)は今後の大学の存立には管理運営についての説明責任と教育重視の姿勢が重要であることを指摘した上で, IRと教育評価との関連を論じる。その中で計画立案—活動分析—評価のマネジメント・サイクルにおけるIRの関わりの重要性を指摘している。

一方で, 日本におけるIRを取り上げた分析も少しずつなされるようになってきた。大学の計画立案におけるデータ収集と分析の重要性を踏まえ, 日本の大学におけるIRの具体的展開を紹介したものに, 中井他(2003)がある。大学の計画立案と意思決定への支援として経営情報システムの必要性を指摘し, その具体的な構築について分析されている。さらに鳥居(2005)はアメリカとオーストラリアの事例から, IRにおける財務分析が意思決定に及ぼす実効性の側面を強調している。またIRの個別具体的な活動を分析したものとして, 小湊(2005), 奥居(2005a)がある。前者で

<sup>6</sup> Volkwein(1999)は, IR活動には内部—外部, 学術—管理運営, 組織上の役割—研究といった両義性がある点を指摘した上で, 改善—説明責任と管理運営—学術の2つの軸によって, 4つの活動領域, 1) 学内情報の抽出(改善と管理運営の象限), 2) 特徴的活動の抽出(説明責任と管理運営の象限), 3) 政策分析(改善と学術の象限), 4) 効率性に関する根拠資料の提供(説明責任と学術の象限)を示した。これらはThorpeやDelaneyの分類をさらにまとめあげるための枠組みと理解できよう。

は IR 組織の具体的活動の一つである計画策定支援に着目し, 計画立案における成果指標 (Performance Indicators) の導入手法とその有効性を主張している。また後者では, 計画立案においてバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard, 以後 BSC と略すが詳細は後述) を用いた指標の導出手法と経営情報システムとの連携を取り上げつつ, それが組織構成員の目標・計画共有の手段として有効であることを述べている。

このように, 日本の大学における IR の重要性和必要性の認識は徐々に高まりつつあるが, これまで日本において大学それ自体を研究する活動が全く行われてこなかったわけではない。高等教育の研究・教育組織として現在多くの大学に設置されている, いわゆる「大学教育センター」<sup>7</sup>の役割は IR の一端を担っていることを忘れてはならないであろう。

喜多村 (1999) によれば, 日本における大学研究の制度化は1970年の広島大学大学問題調査室の設置に始まる。それは当初, 広島大学の固有の問題を解決するために設置されたが, 次第に日本における高等教育研究の中心的な組織となっていく。その過程の中で IR の機能は弱められ, 広く高等教育研究を行う研究組織へと変貌していったことが述べられている。

広島大学の大学問題調査室が設置される以前から, 少数の私立大学を中心に同様の組織が設置されてはいたが, その後, 国立大学を中心に大学教育センターの設置は増えていった。

しかしながら近年の大学教育センターの活動は教育改善に関する活動が中心であり, アメリカの IR と比較して活動領域の範囲が限定されていることが特徴である。またそのことは広島大学で設置された大学教育研究センターが, 高等教育の研究機関としての機能を担ったことと, その後の大学教育センターの多くが共通教育, FD, 授業評価の実施を担ったことにより, アメリカの大学に見られるような IR 組織の設置はこれまでなされてこなかった。しかし2004年の国立大学の法人化, それに伴う大学の自律的な運営の要求と大学評価制度の整備に伴い, 近年専任教員をおく IR 組織の

設置が増加しつつある。2001年に名古屋大学, 九州大学でそれぞれ IR 組織が設置されたのをはじめ, 2003年に愛媛大学, 2004年に秋田大学などで設置されている。

#### 4. IR 組織の環境分析

日本の高等教育機関をめぐる外部環境はこの10年あまりの間に, 大きく変化した。まず18歳人口の減少に伴う学生獲得を巡る競争の激化が挙げられる。それは買い手市場から売り手市場への変化というだけにとどまらず, 大学活動を外部に見えるように可視化する動きを加速するものとなっている。

さらに経済不況からくる国の財政難がある。「小さな政府」を目指す動きの中から, 文教予算に対する厳しい説明責任が求められるようになってきた。これはニューパブリックマネジメントの導入が政策評価を中心に行われたことも大きく影響しているであろう。特に国立大学の法人化とそれに伴う中期目標・中期計画の策定及び法人評価の義務化は, 大学内部に組織再編を促すものであった。さらに, 毎年度の運営費交付金の算定において, 人件費と特殊業務経費を除いた業務経費の和に-1%の効率化係数がかけられ, 年々運営費交付金が減額されるといったように厳しい予算制約を突きつけられている。さらに認証評価の制度化により, 根拠資料に基づく評価 (evidence based evaluation) の方向性がより明確になり, 大学活動を成果や根拠資料によって示す必要性がよりいっそう明確になったと言えよう。

このような外部環境の変化に伴い, 大学運営に経営感覚が求められるようになり, 教育研究活動の生産性や効率性が追求され, それに適合的な大学の組織文化のあり方が求められつつある。またそのことは学内における資源配分のあり方を変え, 大学の新たな管理運営と秩序形成を求めるものとなっている。

このような急激な変化を Peterson の枠組みに基づいてまとめたものが表2である。

表1と表2を比較することで, 現在の日本の高等教育機関をめぐる状況の厳しさが理解できよう。

<sup>7</sup> 高等教育の研究・教育の組織は大学教育研究センター, 高等教育研究センター等多様な名称を持つが, 本稿ではそれらの組織について大学教育センターを総称として使うこととする。

表2 国立大学法人の外部環境とそれが引き起こす諸課題

	外部環境	管理運営上の圧力	組織と統治	焦点のあてられる成果	IRの主要な役割
日本の高等教育機関をめぐる現在の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・混乱と要求</li> <li>・景気後退</li> <li>・制約と質</li> </ul> →法人化を契機とする急激な環境変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・方向性と説明責任</li> <li>・秩序と統制</li> <li>・効率性と市場指向</li> <li>・減少, 再配分, 削減</li> <li>・有効性と質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営と市場</li> <li>・組織化された無秩序の顕在化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産性と効率性</li> <li>・目標達成, 教育成果</li> </ul> →産業と大学の役割の再考, 大学文化の改革が求められる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分析</li> <li>・比較</li> <li>・評価</li> <li>・量的把握</li> </ul>

それは、アメリカで1960年代から生じた高等教育機関の成長の鈍化とその後にわたる変化の多くが、現在の日本の高等教育機関をめぐる環境として、一気に顕在化しているという事実である。PetersonによればIRの役割と活動は追加的に徐々に増加してきた過程をたどっているが、日本ではアメリカのIR組織が50年かけて積み重ねてきた活動を短期間にそれも一から実現するよう求められていることになる。当然のことながら、制約的環境のもとでの大学運営に必要な情報とは何か、そしてデータ分析の手法開発、評価業務の効率化など解決すべき課題は多い。それらは日本のIR活動の一部（特に教育改善活動）を担っていた大学教育センターの活動を越えた領域として顕在化しつつある。そのような新たな課題に取り組む組織としてIR組織の設置が行われたと理解できよう。

## 5. IR組織のミッション分析

従来の大学教育センターとは異なり、大学の計画立案、意思決定、評価業務等の支援を目的とした組織が国立大学内部に作られたのは2001年以降のことである。それは2004年からの国立大学法人化をにらんだ組織作りの一環として行われた側面がある。したがって、本稿ではIR組織を有する名古屋大学、愛媛大学、九州大学を取り上げ<sup>8</sup>、設置目的と実際の業務内容との比較を通じて、日本の特質を探ることとする。

3大学におけるIR組織のミッション・活動分析は、論文、出版物、設置規定のほか、活動に従事しているスタッフからのヒアリングに基づいてまとめたものである。愛媛大学と九州大学においては2005年12月までの活動を、また名古屋大学においては、2004年3月までの活動をまとめた<sup>9</sup>。

名古屋大学評価情報分析室は2001年2月に設置された。室員は室長（兼任）のもと室員3名（助教授1名、助手2名）の計4名（2004年当時）である。室員の籍は形式上学内の部局に置かれるが、実質的には室の専任教員として業務を遂行する。また設置規定によれば、室長は学内の教授または助教授から総長が任命するとされているが、評価担当の総長補佐が兼任しており、大学執行部直属の組織として位置づけられる。

評価情報分析室の業務は、設置規定によれば、①評価情報管理システムの設計・運用に関する事項、②計画評価のための調査・分析に関する事項、③名古屋大学全学計画評価委員会への情報提供及び委員会から依頼された専門の実務に関する事項、④その他本学の計画評価に関し必要な事項である。

愛媛大学経営情報分析室は、2003年4月に設置された大学評価情報等収集分析室を前進とする。室員は室長（兼任）と専任教員（助教授）1名、兼任教員4名の計6名である。設置規定によれば、室長は学内の教授から学長が任命するとされるが、現在は学長補佐が担当しており、大学執行部直属の組織として位置づけられている。

<sup>8</sup> 2005年12月の時点で、多くの国立大学法人で評価に対応するための組織が作られていることが確認できたが、国立大学の法人化前から専任教員を置き外部から活動内容が把握し得た初期の組織であり、かつ調査者からのアクセスが可能であった組織という2点において、3大学のIR組織を取り上げた。

<sup>9</sup> 現在、名古屋大学評価情報分析室は2004年10月に評価企画室に改組され、業務内容を変更している。



経営情報分析室の業務は、規定によれば、①大学情報データベースの設計及び運用，②第三者評価に係る情報収集及び分析，③監事，自己点検評価室及び各部局への情報提供と支援，④中期目標・中期計画並びに事業報告書の作成支援，⑤大学業務の質向上に必要な調査と分析，となっている。

九州大学大学評価情報室は2001年7月に設置された評価情報開発室が母体となっている。室員は室長，副室長（ともに兼任）のもと室員4名（助教授1名，助手2名，学術研究員1名）の計6名である。設置規定によれば，室長には総長特別補佐があてられることとなっており，大学執行部直属の組織として位置づけられる。

大学評価情報室の業務は，設置規定によれば，①評価及びマネジメントに資する基礎情報の調査・収集・分析に関すること，②点検・評価活動への支援に関すること，③「大学評価情報システム」の設計・開発及び管理・運用に関すること，④学外への大学情報の提供に関すること，とされている。

さらに組織構成上3つの室の共通点として，専任教員の配置のみならず協力教員の配置，事務部門のサポートが挙げられる。というのも，IRでは他大学の情報収集や高等教育政策に関する情報収集と分析，さらには学内他部署との連携による情報収集が業務上必要となるため，事務部門との連携を密にすることで，教員だけでは補えない領域をサポートしてもらい，効率的に業務を遂行することが必要となっているからである。さらに，IR組織の業務は大学教育センターと異なり，大学評

価や企画，計画立案への支援といった管理運営業務が中心となっていることが特徴として挙げられる。

以上をふまえ，設置規定から室の活動領域について分類を行ったものが表3である。アメリカのIRとの比較において日本型IRの特質を後述することから，分類枠としてはThorpe (1999) の9つの分類にしたがって整理した。

3大学の室の設置規定では，業務の中心は第一に大学評価に関わる業務への支援であり，次にその業務に関わるデータの収集・管理・分析である点が共通する特徴である。したがって，「評価活動への支援」，「データ管理」，「データ分析」，さらに分析結果は自ずと執行部を含む学内の関連部署に提供されることから「内部向けレポート作成」の4項目は共通の活動領域とした。

この背景として，大学をめぐる多様な評価への対応が求められていたことが挙げられる。従来の自己点検・評価と外部評価，大学の法人化以降に求められる中期目標・中期計画の法人評価及び認証評価といった多様な評価活動を，効率的に遂行する仕組みを模索した一つの結果が，IR組織の設置という形であったと理解できよう。

またアメリカのIR組織のミッションとの大きな違いとして，「意志決定支援」，「政策決定支援」が欠如している点が特徴として挙げられる。これは上記に述べた大学評価への早急な対応が中心だったこともあるが，国立大学法人の運営組織における意志決定や政策形成がどこでどのようなプロセスで行われるのか具体的に認識した上で，支援の在り方を事前に決めることが難しかったこと

表3 設置規定に見る活動領域

	名古屋大学 評価情報分析室	愛媛大学 経営情報分析室	九州大学 大学評価情報室
計画策定支援	○	○	
意思決定支援			
政策形成支援			
評価活動への支援	○	○	○
個別の調査研究		○	
データ管理	○	○	○
データ分析	○	○	○
外部へのデータ提供と報告			○
内部向けレポート作成	○	○	○

がある。さらに、伝統的に部局自治が強い中で、学長が実質的にリーダーシップをとっていくことの難しさもあり、部局への配慮も必要とされる。そのような中で、IR組織はデータの提供による改革の後方支援、バックオフィスとして機能することが求められているということが理由として考えられる。

また3大学の特徴的な相違点は3点挙げられる。

①名古屋大学、愛媛大学では大学の計画に関わる業務が明記されているのに対し、九州大学ではそれが無いこと、②愛媛大学では大学業務の質向上に必要な調査と分析を行うことが記されていることから「個別の調査研究」に該当する活動があるのに対し、他の2大学にはそれが無いこと、③愛媛大学及び九州大学では外部にデータや報告書を示し説明責任を果たす業務が明記されているのに対し、名古屋大学にはそれが無いこと、である。

次節では、これら3つの違いがどのような活動の違いとなって出てきているのかを具体的な事例をとおして分析する。

## 6. IR組織の活動分析

### 6.1 名古屋大学評価情報分析室の活動内容(2004年3月当時)

名古屋大学評価情報分析室の活動内容は大きく3点に整理できる。1) 全学中期目標・中期計画策定への支援、2) 大学の経営情報システムの構築、3) 執行部へのレポート、である。

#### 1) 全学中期目標・中期計画への支援

大学の戦略的計画策定(Strategic Planning)とその評価に関し、欧米諸国の大学は多くの実践とノウハウを蓄積している。それに対し、日本の大学は2004年からの国立大学の法人化とともに、6年間の中期目標・中期計画の策定とその評価を義務づけられたばかりである。そのため日本の大学において戦略的計画策定とその評価に関するスキルとノウハウはほとんど蓄積されていないのが現状である。

そこで評価情報分析室では法人化に備え、全学

の中期目標・中期計画と部局毎の中期目標・中期計画の策定を行うに際し、欧米各国の戦略的計画策定やIR組織の大学マネジメントへの支援業務の内容等の事例調査を行った。その調査研究をもとに、目標評価を意識した中期目標・中期計画の様式を文部科学省の示した様式と別に、独自のフォーマットでも表現することを試みた<sup>10</sup>。

#### 2) 大学の経営情報システムの構築

大学法人化後、大学は自律的な経営を求められることとなった。そのため大学における意思決定を支援するために必要な情報の収集と分析を目的として、経営情報システムである「名古屋大学マネジメント情報」<sup>11</sup>の開発を行った。「名古屋大学マネジメント情報」は、①大学の組織や活動の現状を示す、②大学の目的・目標に対応した成果を表す情報を提供する、③他大学との比較により、大学の強みや弱み、そして位置づけを明らかにする、というコンセプトのもとに構築された。項目としては、「学術憲章」、「ミッション・ビジョン」、「中期目標・中期計画」、「統計指標」、「ベンチマーク」、「各種調査結果」、「報告書・データベース」、「サポート情報」が立てられている。そこでは大学の組織情報を示す指標にもとづいてデータの収集も行われ、4年分の各種データが蓄積されている。また旧七帝大間の比較データも収集している。

さらに評価情報分析室では「名古屋大学マネジメント情報」で扱われる指標の開発を行った。それは海外の高等教育機関と国内外の外部評価機関及び統計機関で使われている指標の中から抽出したもので構成されている。指標は「学生・教職員」、「教育」、「研究」、「社会サービス」、「教育研究環境」、「その他」の6分野に分類されており、組織の外形的なデータが全学と部局の水準で示された。次に、全学の中期目標・中期計画で示された内容に即し、「人材」、「研究」、「教育」、「国際化」、「社会貢献」、「管理運営・組織」、「学術情報・環境基盤」、「経営資源」、「病院」の9つの領域に対し指標を開発・整理することになっている。そ

<sup>10</sup> 名古屋大学版の中期目標・中期計画は以下のURLで参照可能である。

<http://www.eda.provost.nagoya-u.ac.jp/work/nuplan.html> [2005年12月20日現在]

<sup>11</sup> 名古屋大学マネジメント情報の開発プロセスとその内容については以下の文献を参照。中井他(2003)、名古屋大学評価情報分析室(2003)(2004)。

ここでは大学の目標に即した計画の実施を指標によって定期的にモニタリングし、進捗状況を示すことで目標・計画の共有を目指した。

### 3) 執行部へのレポート

「名古屋大学マネジメント情報」で収集されたデータをもとに分析を行い、これまでレポートを執行部向けに発行している。『外部指標からみた名古屋大学の現状』は冊子形式で学内外に発行した。これは収集された大学間比較のデータを用い、名古屋大学の強みと弱みを示す内容となっている。また、近隣大学との統合を念頭に、教職員や部局編成に関するデータを利用し、統合前と統合後の組織データの比較とシミュレーション結果を執行部に報告した。

上記に見た活動内容から、名古屋大学評価情報分析室の活動の特徴は3点にまとめることができる。

①まず、名古屋大学評価情報分析室は日本において最初の本格的な大学経営支援組織として設置されたことである。この室の設置を発端にして、全国の大学へ室の活動目的と内容が伝播していったと考えられる。そのことは室の設置以降、25機関から40回を超える訪問調査を受けている(2004年現在)ことからもうかがえよう。

②次に、大学の目標を意識したミッション・マネジメントを目指す姿勢である。「名古屋大学マネジメント情報」は大学の目標・計画の実施を適宜モニタリングし、その結果を全学で共有するためのシステムとして開発した。明確な目標とそれを実施するための計画、さらには計画のモニタリングに必要な指標の開発と情報収集が一体となって、初めてこのシステムは作動する。

③さらに大学間比較データの整備が挙げられる。イギリス、アメリカ、オーストラリア等の高等教育機関の調査を行った結果、大学間比較データの必要性を認識し整備したことは、大学の自律的運営上の意思決定において重要なものとなる。他大学との比較により大学の強みや弱みを明らかにし、優れた成果をあげている大学からその要因を学ぶことが、大学の戦略策定や組織改革をする上で有効な方法だからである。

名古屋大学評価情報分析室での中核的な業務は「名古屋大学マネジメント情報」の開発と運用にあったと見てよいであろう。これまで多くの指標

に基づいて多様なデータが収集されてきたが、それらのデータをどのように活用して大学の運用に活かすのが課題である。特に中期目標・中期計画のモニタリングや評価という機能とともに大学の経営戦略の立案という二つの機能のバランスをどのようにとっていくのが課題である。この時重要となるのはレポート機能である。執行部に対するレポートは端緒についたばかりであるため、どのようなデータや分析手法が大学運営上有用となるのかについての検証も継続的に行っていく必要がある。

## 6.2 愛媛大学経営情報分析室の活動

愛媛大学の取り組みの特徴は、経営学における目標管理の手段として使われるBSCを使った手法に沿って大学の計画策定、内部プロセスの把握及び評価体制を構築しようと試みている点にある。

### 1) 大学の経営情報システムの構築

愛媛大学における経営情報システムは3種類のデータベースから構築されている。それは全学的な統計情報を納めた組織情報データベース、個々の教員活動の成果を収集した教員活動実績データベース、教員の活動成果における自己評価の情報を収集した教員個人評価データベースからなる。

組織情報データベースは、名古屋大学や九州大学が構築している「マネジメント情報」データベースと同様のものであり、大学諸活動の外形的なデータが収集されている。全学と部局の2階層からなるデータが収集され、教育、研究、さらに社会貢献等を含む大学のサービスに関する項目から構成されており、収集データは学内公開されている。また教員活動実績データベースは、教員の多面的活動情報を共有し、各種評価に対する根拠資料として利用することを目的に構築されたものである。入力項目は、教育・研究・社会貢献・管理運営の4領域からなり、約70項目から構成されている。さらに教員活動についての自己点検・評価と目標管理を目的としたものに教員個人評価データベースがある。教員の活動を教育・研究・社会貢献・管理運営の4領域に分け、それぞれの領域に対する目標と関連する中期計画番号を入力させ、全学の目標を意識した活動を行わせる仕掛けがとられている。年度末にはそれぞれ立てた目標に対し、教員自ら自己評価結果を入力すること

となっている。これらの結果は教員業績評価に用いられる予定である。調査時点(2005年12月)では、当該年度が試行入力の時期であったため、教員活動実績データベース、教員個人評価データベースは稼働したばかりであり入力率は高くなかったが、今後入力率を高める方策の検討が必要とされる。

## 2) BSC の活用

BSCとは組織のマネジメントツールとして活用されるフレームであり、バランスのとれた経営と組織目標の共有を目的として、キャプランとノートンによって開発された。ここでいうバランスとは、「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部プロセスの視点」、「人材と変革の視点」の4つのバランスをとることを指している。組織の計画立案がなされ、それを遂行するとき、4つの視点の一つでも欠けてしまうと計画の達成が困難になるという発想が背後にある。

愛媛大学ではこのBSCを大学経営に適用するという試みを行っている。大学経営上問題となるのは「顧客の視点」であるが、大学における第一の顧客を学生と読みかえて中期目標・中期計画の関連性を図式化し評価指標を設定している。

大学は法人化後、組織体としての経営を迫られているが、具体的には以下の連関が想定されている。大学にとって最も重視されるのが、養成する人材像の視点である(顧客の視点)。そして目指すべき人材像養成においてどのような施策が必要であるのか具体的な計画が立てられる(内部プロセスの視点)。さらに計画実施に向け必要な人的資源の配置や編成ならびに組織的取り組みとして必要なものが明確にされる(人材と変革の視点)。最後に教育にかかる費用と配分が問題となる(財務の視点)。結果として教育の成果は、受験者の増加や大学の評判の向上等を伴い財務の改善につながると考えられ、4つの視点の一つのサイクルとして機能すると考えられるのである。

愛媛大学ではこのBSCを使った研修を執行部内で試行的に実施し、戦略目標とその目標の達成度を計測するための評価指標(Key Performance Indicators)を策定している。これは大学の中期目標・中期計画の目標管理と計画の進捗プロセスの把握を意識した活動が行われていると言って良いであろう。策定された指標の一部は、先に述べた

3つのデータベースに反映されている。特に教員個人評価データベースは、組織目標を意識した教員活動の実施と把握を強く意識した構成になっていることから、そのことがうかがえる。

## 3) 評価活動に対する支援業務

愛媛大学の経営情報分析室では2種類の評価活動に対する支援業務を行っている。一つは全学の自己点検・評価に関わる支援である。全学自己点検評価室の活動において必要とされる全学の業績データの集計と出力は経営情報分析室で行われている。また愛媛大学では2005年度から教員評価が施行されているが、その評価フレームの構築及び教員評価に必要な業績データの抽出とその集計及びデータ管理システムの構築を行っている。

このように全学で実施される評価に関連するデータは全て経営情報分析室に集められ、管理され、必要に応じて出力される体制が整えられている。

このように愛媛大学の取り組みの特徴は経営手法の一つであるBSCの活用による包括的な経営情報システムと中期目標・中期計画の目標管理手法の構築によって特徴づけられる。それは日本における他大学では見られない先進的な取り組みであるが、懸念すべき点もある。

BSCは「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部プロセスの視点」、「人材と変革の視点」の4つの視点を大学としてどのように読みかえて使うかが重要となろう。またBSCはどのような場面を想定して利用するのかを明確にする必要もあろう。すでに存在した中期目標・中期計画を前提としてBSCを活用した点を考慮するならば、多くの計画が盛り込まれている中期計画の中で、その戦略をより明確にするために使用したと考えられる。少なくとも執行部の中で中期計画を俯瞰・理解し共有するためのツールとして利用したことが伺える。ただBSCが戦略策定や目標管理のツールとして使用可能であることを考えるならば、今後それらの利用における長所と限界、さらには営利企業における利用との相違を明確にする必要がある。特にBSCにおいては組織の短期的目標と長期的目標を4つの視点の中に組み込んで戦略策定が行われるが、この点は大学における計画立案と親和性があるように思われる。いずれにせよ大学におけるBSCの利用可能性を今後明確にしていくこ

とが必要となる。

### 6.3 九州大学大学評価情報室の活動

大学評価情報室の活動は、教員データベースを基盤とした評価活動の展開が大きな特徴である。その活動内容は大きく3つに分類される。

#### 1) 全学・部局の評価業務への支援

九州大学では、全学中期目標・中期計画における年度ごとの評価ならびに実績報告書の作成を大学評価委員会、大学評価専門委員会と大学評価合同会議で行っている。大学評価委員会は九州大学における評価業務の親委員会であり、評価ならびに実績報告書を承認する委員会である。また大学評価専門委員会は年度計画の達成状況の判定ならびに実績報告書の作成を実質的に行う委員会である。大学活動全般にわたり多くの年度計画が策定されているために、教育・研究・業務運営といった領域ごとに作業部会を大学評価専門委員会の中に設置し、そこで詳細に年度計画の判定を行う。その結果は大学評価専門委員会に報告され、年度実績報告書が取りまとめられる。また大学評価合同会議は全部局から委員が選出され、評価内容と実績報告書について部局に連絡し討議する会議として機能している。これらの委員会に関連する業務を企画課と大学評価情報室が連携のうえ遂行し、全学における評価関連業務を支援する体制となっている。また、室員の一部は大学評価専門委員会委員として参画し、そのもとにある各種部会には大学評価情報室の他の室員も加わり、実質的な業務にも携わる体制をとっている。

一方で、大学が受ける第三者評価としての機関別認証評価への支援を行っている。機関別認証評価では、認証評価機関により示された評価基準に沿って、学内での取り組みの調査を行い現状把握に努め、認証評価に向けた対策に必要な情報を提供している。

法人評価や認証評価といった大学評価においては、大学の実績報告書ならびに自己評価書をもとに評価が行われる。これは大学が一定の評価手法

に基づいて自己評価を実施することを前提としたものであるが、その評価手法に対して全学で共通したものが存在するわけではない。本来は大学評価情報室にそのための手法開発が求められることになるが、室の人的、時間的、資金的制約のためその余力を持たないのが実情であった。そこで大学の研究経費支援を受け、室員と他部局との教員からなるプロジェクトチームを結成し、評価手法の研究開発を行った。その成果は「教育評価に関するシンポジウム」、「教育評価に関するアンケート調査」、「教育評価マニュアル」としてまとめられ、全学の教職員に配布された。またこれらの中で「教育評価マニュアル」は改訂・増補を経て『教育改善のための大学評価マニュアル』<sup>12</sup>として出版されている。

#### 2) 教員業績データベースの構築と運用

大学評価情報室では、旧来の「教員の研究教育活動等報告書データベース」を、自己点検・評価活動の進展を図る目的のもと「大学評価情報システム」<sup>13</sup>として再構築し、その運用を行っている。このシステムの具体的な利用目的は、1) 大学の運営方針や将来計画の策定のための基礎情報・資料の提供、2) 自己点検・評価、外部評価、第三者評価に対応するための基礎情報・資料の提供、3) 社会からの要請を把握し大学活動の説明責任を果たすに必要な基礎情報の発信、である。入力項目は大項目で60項目あり、①教員基礎情報、②教育、③研究、④社会貢献・国際連携の4領域からなる。現在はその中の半数に当たる30項目が公開されており、今後は公開項目数を増やす予定である。

「大学評価情報システム」には九州大学全教員が登録されており、入力率も9割を超えている。これは部局の入力率が9割を超えなければ部局への予算配分が1%削減されるという方策が全学で講じられていることが大きな理由である。このように豊富な情報が蓄積されることに伴い、データの活用が広がり始めている。その一つが、研究戦略上のニーズに応えるためのデータ提供である。

<sup>12</sup> 関口 (2004) 及び <http://hyoka.ofc.kyushu-u.ac.jp/hyoka-joho/kanren.html> [2005年12月20日現在] を参照。

<sup>13</sup> 「大学評価情報システム」は技術的な特徴として通常のリレーショナル・データベースではなく、XML データを利用したデータベースを構築しているという点にある。XML データを採用した理由としては、定期的に蓄積するデータ項目が変動することと、管理コストの低減があった。

具体的には①九州大学の研究者クラスター構築、②全教員へのメール配信システムの構築、③科学研究費補助金申請書類作成支援のための出力サービス、④産学連携データベース構築、といった取り組みに対し教員データの提供を行った。さらに外部からのデータ提供依頼にも対応している。特に産学連携や知財本部から求められたデータを加工して学外データベースへ情報提供を行った。さらに現在は教員業績評価制度構築のために、「大学評価情報システム」のデータを活用することも議論されている。今後は収集されたデータを個々の教員が利用出来る形でどのようにフィードバックをしていくのか、さらには大学評価にどのように関連させていくのが課題となる。

このように「大学評価情報システム」の内容の充実とその利用形態が広がるにつれ、データの一部を公開している「研究者情報」へのアクセスも増加しており、2005年4月以降は、月平均6万件を超えるアクセスがあり、大学活動に対する説明責任を果たす一つの手段となっている。

### 3) 大学の経営情報システムの構築

大学経営を行うにあたって必要とされる学内外のデータを、収集・分析することを目的とした経営情報システムとして「九州大学マネジメント情報」の開発が行われている。現在は全学と部局の基本情報、特に概要レベルの組織情報を学内公開している。さらに今後は、教育・研究・社会連携・国際交流の領域にデータを拡張・整備する予定である。

これらのデータは、大学の外形的な組織情報である基本情報と、計画の目的に沿って立てられた指標に基づくデータの2種類に分類される。集計されたデータは、時系列分析、クロス分析等を行い、結果をわかりやすい形態で学内に提供することを目的としている。またデータ項目の一部は法人評価や認証評価といった大学評価の根拠資料として利用することを前提にしており、データの効率的な利用を考えて指標策定が行われている。さらに学内調査の結果やデータ分析の結果は、大学執行部に報告されると同時に学内公開も行うなど、全学的な情報共有を図る方策を模索している。

経営情報システムの構築にあたっては、データ収集を行う過程で様々な課題が出てくる。データそれ自体は教育研究活動の現場である部局がその

多くを有しているが、本部各課が同様のデータをそれぞれに部局に問い合わせるといった非効率が見られる。さらに部局では書類を整理し業務に応じてデータの一部を電子化しているために、場合によっては企画立案や現状調査の目的で立てられた項目のデータが整理されておらず、一つ一つ紙媒体に戻って整理し直すという必要性が生じる場合もある。このようにデータ収集といってもそれを実施するにあたり大きな課題が出てくることが多いため、業務プロセスの改善を念頭に課題を整理し報告するといったことを同時に行っているのが現状である。

データ収集体制の構築を通じた業務プロセス改善の推進は、大学の管理運営組織において大きな課題となっているものである。本部と部局間でのデータの効率的な受け渡しのみならず、本部各課内部でのデータの共有が必要とされる。これは同様の経営情報システムを構築している名古屋大学においても該当する課題であろう。各課縦割りの業務遂行が行われる中、部署横断的な業務の見直しを行い、業務の重複を避け効率化を図る必要がある。

## 6.4 ミッション・活動分析の結果

表4で3大学のミッション分析と実際の活動状況分析を整理した。○がミッションとしての該当項目、□が実際の活動状況の領域を示している。

そこからわかるように、掲げられたミッションと実際の活動内容には大きな違いは見られない。特に「評価活動への支援」、「データ管理」、「データ分析」は3大学に共通する活動である。3大学とも大学の経営情報システムの構築、大学評価への対応を念頭に置いた活動であること、さらには法人評価や認証評価において必要とされる根拠資料の効率的な学内収集体制の構築の必要性が主な原因と思われる。またミッションを超えた活動が行われている場合もある。愛媛大学ではBSCを用いた執行部研修を実施した点を「意思決定支援」とし、愛媛大学と九州大学では教員情報を教員業績評価制度に利用する点を「政策形成支援」とした。これらの業務はIR組織のミッションには明記されていないが、業務遂行の延長上で新たに生じたものである。

表4 設置規定と活動内容の比較

	名古屋大学 評価情報分析室	愛媛大学 経営情報分析室	九州大学 大学評価情報室
計画策定支援	○□	○□	
意思決定支援		□	
政策形成支援		□	□
評価活動への支援	○□	○□	○□
個別の調査研究		○	
データ管理	○□	○□	○□
データ分析	○□	○□	○□
外部へのデータ提供と報告			○□
内部向けレポート作成	○□	○	○□

○: 設置規定で定められた活動領域

□: 実際の活動領域

## 7. 国立大学法人における IR 組織の特質と課題

上記に見てきたように、環境分析の観点からは、日本の高等教育機関を巡る急激な外部環境の変化に対応するために、IR組織が設置されたと理解できる。特に18歳人口の減少と政府の財政難という強い制約下において、大学の管理運営上の課題を解決するための支援組織としての性格が強い。

ミッション・活動分析から見れば、評価活動への支援とデータ管理及び分析が業務の中心であることが明らかとなった。さらに、評価活動への支援業務はその延長上でミッションを超えた業務遂行をもたらし、IR組織の活動を拡張することに影響を及ぼしている。

以上から、国立大学法人におけるIRの特質は3点挙げることが出来よう。

- 1) アメリカのIR組織が50年かけ積み重ねてきた活動を、日本のIR組織は短期間で行うことが要請されている。それは多様な業務内容を一気に組織化し遂行する仕組みを作り上げるという困難に直面する。これは外部環境の分析からも見て取れるし、ミッション・活動分析において、IR組織のミッションを超えた活動が行われていることから、そのことが伺えよう。ただし、IR組織はまだ設置されて間もないため、今後どのような活動に収斂していくのかは、今後の動向を見守るしかない。ただ少なくとも、評価活動支援のためにデータを収集・管理・分析することが主要

な活動である以上、このことをコアとして派生的な活動が要求されることは想像に難くない。単純なデータセンターとしての役割にとどまるのか、それともデータ分析と意思決定に有効な情報を提供できるようになるのかは、各々の大学における組織の位置づけとスタッフィングにかかっていると思われる。

- 2) 日本のIR組織は、大学評価業務と経営情報システムの構築に必要な情報収集のための基盤整備が活動の中心である。学内におけるデータ収集の困難は中井他(2003)でも指摘されているように容易ではない。それは部局のオートノミーを尊重した結果、データの散在とデータフォーマットの不統一、さらにはマネジメントを意識したデータ管理が行われてこなかったことによる。したがって、情報収集のための基盤整備は、箱物としてのデータベース整備という観点よりも、大学における業務プロセスの見直しと同時にデータ収集ルートの確立、収集データの同定と目的に沿った活用を見越したデータフォーマットの統一とそれらのミッションマネジメントの確立に焦点が当てられている。それまでの情報収集体制とは異なり、大学マネジメントの視点に基づき一からデータ収集の基盤整備を行うことは、今後必要なデータを必要なときに収集し分析する体制を確立するうえでも重要な意味を持つであろう。基盤経費の削減と競争的資金の増大という政策誘導がなされる中、大学執行部のリーダーシップのもと大学の組織

的な特徴的取り組みが要請される現在、部局の教育研究活動に関する情報収集は必要不可欠である。そこにおいてIR組織の活動は大きな重要性を持っている。

- 3) 大学教育センターが教育改善に関連する活動を担うのに対し、日本のIR組織は、評価対応、管理運営及び改善業務といったアドミニストレーション機能を担う分業体制となっている。3大学ともに大学教育センターが設置されている一方で、IR組織を立ち上げていること理由はここに求めることが出来よう。また、3大学のIR組織のミッションと実際の活動において、評価活動への支援、データ管理、データ分析が共通することがその証左といえる。今後は大学改革に資するよう、入学者のプロフィール、在学者の満足度や卒業生の教育効果に関するデータを提供することで、大学教育センターや学内の各組織の実部隊との緊密な連携が必要となろう。

上記の特質はIR組織にとって以下の課題をもたらすこととなる。

- 1) IR組織のミッション・マネジメントの確立：これまで管理運営業務を中心とした大学のアドミニストレーション機能は、法令遵守と前例主義による官僚的体質から、企画立案とその遂行が困難な場面が多かった。しかし今後は個々の大学の有する組織的課題解決のための戦略的行動様式の確立が求められることとなる。特に中期目標・中期計画の立案はそういった観点からなされる必要があり、それに沿ったデータの収集と分析によって意思決定することが求められている。
- 2) IRに携わる人材の育成：IRそのものは多岐にわたる活動であるが、それに従事するスタッフは未熟練な者も少なくない。計画や企画立案機能、政策分析、データ管理・分析、レポート作成、といった各種業務に関する専門性を有する人材の育成が急務である。
- 3) IR組織間の連携：IRそのものは大学内部の活動であるが、学内データの分析だけでは大学活動の特徴を抽出することは困難である。また業務上でのOJTによる人材育成も不十分なままとらう。そのため大学間のデータ交換の仕組み作りに基づくベンチマーキング

活動や人材の交流が不可欠である。さらに、個々の大学における取り組みを可視化し、常に情報共有する仕組みを作り上げることが日本におけるIR組織の発展にとって不可欠な要素となろう。

日本におけるIRはアメリカのそれに比してまだ端緒についたばかりであり、その組織化と活動内容は検討の余地があることも事実である。しかし今後、大学活動の国際的な質保証システムの構築や大学の個性化戦略をいっそう強力に推し進めなければならない外部環境を考慮するならば、日本の高等教育文脈に沿ったIR組織の充実が緊急の課題と言えよう。

本稿では日本におけるIRを俯瞰し、その特質と課題を抽出することを目的とした。IRにおける研究課題としては、学内におけるIRの位置づけや教職員におけるIR組織への認識について、より詳細な調査が必要である。それをもとにIRの組織化、活動内容といった個別テーマについての分析と検討が求められるが、それは今後の課題としたい。

## 参考文献及び参考ウェブサイト

- Delany, A. M. (1997) "The Role of Institutional Research in Higher Education: Enabling Researchers to Meet New Challenges". *Research in Higher Education*, 38-1, 1-16.
- Fincher, C. (1985) "The Art and Science of Institutional Research". *New Directions for Institutional Research*, No.46, 18-37.
- Knight, W. E. (2003) *The Primer for Institutional Research*. Association for Institutional Research.
- Peterson, M. W. (1997) "Using Contextual Planning to Transform Institution". *Planning and Management for a Changing Environment*. Jossey-Bass.
- Peterson, M. W. (1999) "The Role of Institutional Research: From Improvement to Redesign". *New Directions for Institutional Research*, No.104, 83-103.
- Saupe, J. L. (1990) *The Function of Institutional Research 2<sup>nd</sup> Edition*. Association for Institutional Research.
- Saupe, J. L. & Montgomery, J. R. (1970) (*The*



- Nature and Role of Institutional Research memo to a college or university.*  
<http://www.airweb.org/p.asp?page=84>  
 [2005.December 20] Association for Institutional Research.
- Thorpe, S. W. (1999) "The Mission of Institutional Research". 26<sup>th</sup> Conference of the North East Association for Institutional Research.
- Volkwein, J. F. (1999) "The Four Faces of Institutional Research". *New Directions for Institutional Research*, No.104, 9-19.
- 青山佳代 (2005) 「自律的な大学運営を支援する機関調査 (Institutional Research) 部門の有効性に関する一考察—アメリカ州立大学の事例を手がかりに—」 日本教育学会第64回大会資料
- 江原武一 (1994) 『大学のアメリカ・モデル—アメリカの経験と日本』 玉川大学出版部
- 奥居正樹 (2005a) 「バランスト・スコアカードを用いた大学評価指標の策定とそれを支援する情報システムの構築」『大学教育実践ジャーナル』 3, 1-17.
- 奥居正樹 (2005b) 「国立大学における教員情報システムの構築」 日本高等教育学会第8回大会資料
- 喜多村和之 (1999) 『現代の大学・高等教育—教育の制度と機能』 玉川大学出版部
- 九州大学評価情報開発室 (2004) 『自己点検・評価報告書』
- 小湊卓夫 (2005) 「大学の組織運営改善における成果指標の有効性—名古屋大学の事例に基づく考察—」 『名古屋高等教育研究』, 5, 205-222.
- 関口正司 (2004) 『教育改善のための大学評価マニュアル』 九州大学出版会
- 中井俊樹・鳥居朋子・酒井正彦・池田輝政 (2003) 「名古屋大学における経営情報システムの構築」 『名古屋高等教育研究』, 3, 47-65.
- 名古屋大学評価情報分析室 (2003) 『「名古屋大学マネジメント情報」の開発記録2001.02-2002.12』
- 名古屋大学評価情報分析室 (2004a) 『外部指標から見た名古屋大学の現状』
- 名古屋大学評価情報分析室 (2004b) 『「名古屋大学マネジメント情報 Ver.2.0」の開発記録2003.1-2004.3』
- 鳥居朋子 (2005) 「大学におけるインスティテューショナル・リサーチの実効性に関する考察—米国及び豪州の事例を手がかりに—」 『名古屋高等教育研究』, 5, 185-203.
- 山内乾史 (2005) 『現代大学教育論』 東信堂
- 山田礼子 (2005) 「アメリカの大学における管理運営モデルの変遷」 江原武一・杉本均編著 『大学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動向』 東信堂
- ランディ・L・スウィング, 山田礼子訳 (2005) 「米国の高等教育における IR の射程, 発展, 文脈」 『大学評価・学位研究』, 3, 23-29.
- Association for Institutional Research,  
<http://airweb.org/> [2005年12月20日現在]
- 名古屋大学評価企画室 <http://www.eda.provost.nagoya-u.ac.jp/> [2005年12月20日現在]
- 九州大学大学評価情報室 <http://hyoka.ofc.kyushu-u.ac.jp/hyoka-joho/index.html> [2005年12月20日現在]

## [ABSTRACT]

Institutional Research at National University Corporations:  
The Cases of Nagoya University, Ehime University, and Kyushu University

KOMINATO Takuo \* , NAKAI Toshiki \*\*

Recently, national university corporations established offices of institutional research as a preparation for the change in their external environment. This paper aims to examine institutional research in national university corporations, analyzing external environment and activities of the offices of institutional research. Findings from the analysis of cases of Nagoya University, Kyushu University, and Ehime University are summarized as follows.

First, activities of these offices are more complex compared with the ones in the United States, because the offices face many challenges in their turbulent environment. Second, the offices focus on building the infrastructure for administrative assessment support and still have limitations in analyzing and utilizing their data for decision-making in the universities. Third, the focus area of the offices is administrative rather than educational. Many national university corporations have centers for higher education, and these centers have roles and responsibility on educational aspects.

---

\* Associate Professor, Office for Information of University Evaluation, Kyushu University

\*\* Associate Professor, Center for the Studies of Higher Education, Nagoya University