

機能する IR のかたち

——大学内での現実的な設計をめざして——

加藤 善子

キーワード：Institutional Research、IR、組織の知性、実務家としての IR 担当者

1. 本稿の目的

本稿は、現在の高等教育が置かれている文脈を整理しながら、その中に、日本におけるインスティテューショナル・リサーチ（大学の機関調査と訳される。以下「IR」と略する）の普及と IR の形態を位置づけ、信州大学において機能する IR のかたちを提案することを目的とする。IR の理念や定義、仕事の種類などは多岐にわたっており、大学の設置形態、規模、学生の性質、経営や教育の理念と方針、そして IR を担当する人材の数や専門分野、更には予算規模によって、IR のどの領域を業務にし、どのような形態で業務を遂行するかは変わる。

IR を定義するのは簡単ではないが、ここでは、IR を「機関の計画策定、政策策定、意思決定を支援するための情報を提供するために、それぞれの機関内で行われる研究」（Saupe, 1990, p.6）と定義した上で、かつ「組織の知性（Organizational Intelligence）」（Terenzini, 1999）として位置付けることにする。しかし実践レベルでは、大学のどのような政策策定や意思決定にどのように資するかは大学の方向性や文化に影響されることになり、IR 担当者が自分の大学において何をすべきかを特定し理解することは難しい。Terenzini は 1960 年以降の IR の定義を列挙しているが、財政を効率化させることが IR の最重要役割だとするものや、大学の目的達成や資源の効率的運用を妨げている弱点および欠点を探し出して改善をはかることといったものがあり、さらには、大学の意思決定者が知っていなければならない大学の情報・教育目標・説明責任などのすべての情報にかかわる仕事だとするものまで存在していた（Terenzini, 1999, pp.20-22）。IR の仕事は、その IR 部局が所属する大学自身に関する情報とその理解を前提とし、広く高等教育研究と自大学の研究が含まれるため、その射程が非常に広い。その上で、IR 担当者の仕事が誰のためになされるのか、何を最重要の目標として設定するかによって、業務の種類や協働する部局が変わってくる。IR を担当する専門職員にはどのような人材が相応しく、どのような分野での学位が必要で、どのような資格が前提となるかも、その仕事の射程の広さゆえに様々である（Swing, 2005, p.24）。

信州大学では、評価や経営の改善のための IR ではなく、教学面での改善を目的と

してIRをスタートさせる方針を決定した。信州大学でIRを実施する主体となるのは、高等教育研究センターである。このセンターは、教学関係の課題に全学レベルで取り組むために平成23年度に設置された部局で、IR導入の端緒についたばかりである。大学が置かれている状況を把握し、信州大学が目指すIRの業務を特定し、それを遂行するための指針と体制を整え、かつそれが実際に機能するしくみを構築する必要がある。以下では、そのための準備作業として、現在の高等教育が置かれている状況とIRの実施形態を整理した上で、日本の高等教育の課題、地方国立大学の課題にふれながら、信州大学にとって現実的なIRの目的と方向性を見出したい。

2. IR導入の経緯と現在

2-1. アメリカと日本におけるIR導入の経緯

時代と大学の内部環境の変化に伴って、アメリカにおけるIR組織は、学部環境変化への適応、機能の追加的増加、課題の大学経営問題としての処理、の3つの柱を軸に展開してきた（小湊・中井, 2007, p.21）。アメリカのIRは、一説には2世紀以上の歴史があるとされるが（岡田・沖, 2008）、専門業務を担当する部局としては1950年代に始まり、1960年代に飛躍的に発展した。当初は学生数の急激な増加による混乱をおさめ、自らの大学を理解しようとしたところから始まったという（喜多村, 1973; 林, 2006）。1970代から80年代にかけ、経済不況や政府の財政赤字、学生運動を受けて大学は自らを説明する必要に迫られ、IR部局自身も縮小の憂き目にあいながら、より多彩なデータや高度の分析を要求されるようになった（林, 2006; Swing, 2005）。IRの業務は時代の要請によって発見され定義されてきたが、時代によって大きく変化するというよりは、社会の要請に応じて付加されていくことで複雑化してきたと小湊・中井（2007）は分析し、従って、日本ですべてのIR業務を一気に導入するのは不可能であるし、社会的文脈に沿わないことを示唆している。

このように、アメリカをはじめ国外の大学のIRに関する研究が蓄積されて、日本でも多くの大学で検討され導入されているが、日本においては、IRの業務のひとつである、外部からの評価への対応のためのIRの実践がその端緒についたばかりである。その中でも、評価対応の支援業務に特化した方向と、教育改善の支援業務に特化した方向に、大学によって別れている。それぞれの大学の資源や関心によって、この2つの機能のどちらかが選ばれ、IR導入と拡大の試みが始まっている。

2-2. 何を対象にするかという問題

◎評価対応支援業務

日本の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」はIRの一端を担っているものの、共通教育、FD、授業評価の実施や高等教育の研究機関としての機

能を主に担ってきたと、小湊・中井（2007）は指摘している。2004年の国立大学法人化とそれに前後する大学評価制度の整備と並行して専任教員をおく IR 組織が設置されるようになり（小湊・中井, 2007, p.23）、名古屋大学、九州大学、愛媛大学、秋田大学、神戸大学などで設置されはじめた。これらの IR 組織の主な業務は、評価対応のために、教職員が行った活動に関するデータや大学や学部および各プログラムを利用する学生数を整備することや、各部局が作成した評価書のメタ評価などになる。

◎教学改善支援業務

一方で、教学改善を主な目的とし、学生の実態を把握することから IR を推進しようとする大学がある。これらの IR 組織の主な業務は、学生を対象としたアンケート調査の実施と分析である。学生がどのような意識や状況の下で自大学に入学し、何が学習を促進したり阻害したりするのかを特定して、支援を特定し、教学を改善するための提言や政策立案を行うことになる。

研究者の関心も最近はここに集まっており、学習成果の定義や測定方法に関する研究が蓄積され始めている。2004年以來、山田を中心として行われている日本版大学生調査（JCIRP）は、UCLA 高等教育研究所がデザインした大学生調査との互換性を持った調査として行われ、信州大学も 2011 年度から新入生調査に参加することになった。

2-3. 誰がどのように働くかという問題

アメリカでも IR 担当者の資格や資質、大学における職種・職位は様々であり、その業務がそもそも IR として認識されているか否かについても大きな幅があるが、日本でもその事情は同様である。大別すると、各部局で必要な IR がそれぞれで実施される形態と、大学の各部局を横断する形で IR 部局が設置されて専門職員が配置される形態とがある。

加藤・鶴川（2010）は、現場担当の職員によるボトムアップ型の IR 活動が日本の IR の特徴であるとし、早稲田大学、立命館大学、東京大学の事例を紹介している。「個人の職務が明確に規定されないまま業務が部局単位で配分され、そのうえローテーション人事によって組織内の各部署を回り幅広い経験を積むことにより、自組織に関する理解の幅が飛躍的に広がっている職員であればこそできる」IR 活動こそが日本の特徴であり、米国に規定された概念枠組みから見るために認識されにくいと指摘している（加藤・鶴川, 2010, pp.242-243）。関西学院大学の IR もこの形をとり、ボトムアップのガバナンスが定着し権限が分散している現状をふまえ、いくつかの「ハブ部局」が連携をとって業務を進めている（小野, 2001）。日本の場合、こうした形態では教員ではなく職員が IR の業務を担当することになる。

九州大学や名古屋大学、神戸大学などで設置されている IR 部局など、特に外部への評価対応を第一の業務とする大学では、全学を横断する形で仕事をする独立したセンターが設置されている。ここでは、専任の教員が配置されており、分野は異なるものの、博士号を取得した教員や専門家が業務にあたっている。

3. 業務と部局の類型

3-1. IRの業務の類型

上述した状況を理論的文脈において理解するため、IR業務と形態の類型に当てはめながら、整理していくことにする。Volkwein (1999) は、IRの役割とその文化、およびIRの活動の目的と対象によって、IRの業務を類型化した(図1)。Volkweinは、IR部局がさらされるいくつかの異なる圧力や文化を挙げ、その中でも、大学内に存在する管理的文化と学術的文化の2つの対立する文化と、内部改善と外部への説明責任という、大学の評価が向かう2つの方向性が軸となっている。IR部局が提供する情報が大学の内部改善のために作成される場合、そしてIR部局に管理・運営の側面が大きく、組織的・企業的な性質をより強く持っている場合には、このIRの主な業務は大学の情報を管理し、とりまとめ、それを記述・説明することになる。同様に大学の内部改善のために作成される場合でも、IR部局の性質がアカデミックであり、研究者としての専門性を保持している場合には、その仕事は教育の政策立案や分析が中心となる。IR部局が提供する情報が大学外部を対象とする場合、そしてIR部局に管理・運営の側面が大きく、組織的・企業的な性質をより強く持っている場合には、ここでのIRの仕事は、ベストプラクティスなど、大学にとって有利な情報に適切な解釈を施して提供することになる。大学外部を対象とし、IR部局がアカデミックな文化を保持している場合、大学に関するデータや証拠を包括的に示し、組織全体の効率性やコンプライアンス、目標が達成されたか否かという視点で、外部団体が公正に判断できるようにするものである。学生のアウトカム調査や活動報告などが、この類型に分類される(Volkwein, 1999, pp.17-18)。

この類型にあてはめると、上の評価対応支援業務は、説明責任を目的として外部に大学の管理運営情報が提供されるわけであるから、スピンドクターとしてのIRという役割が当てはまる。ただし、日本の場合、外部評価が目的としても、組織を説明し記述するという段階であることは否めないため、役割としては情報管理者およびスピンドクターとして機能していると思われる。

一方、教学改善支援業務は、これも外部評価の圧力から始まったものであるので、研究・調査者としての役割が主であることが考えられる。同時に、これも学生の情報を記述することが目的の一つであり、最良の事例を抽出し、改善を将来的な目標としている点で、情報管理者としての役割、スピンドクターとしての役割、そして政策分析者としての役割を兼ね備えていると考えられる。

アメリカのIRは情報管理の機能から出発したが、そのためこの業務は「IR実践の初歩的段階」と解釈されていた。それは、IR機能が量的調査・分析に特化されてしまい、教学に活かされなかったからだという(野田, 2009, p.129)。この数十年でアメリカのIRは成熟し、それぞれの役割が独立していたことから生じていた弊害を乗り越え、教学改善や学生支援の充実といった側面に踏み込むようになった。つまり、スピンドクターとしての役割、政策分析者としての役割が発展し、近年では研究・調査者とし

ての役割を獲得しながら発展したわけである (Volkwein, 2008; 野田, 2009)。

		IR 活動の目的と対象		
		目的は改善、内部に形成的な情報を報告	目的は説明責任、外部に総括的な情報を報告	
役割と文化	組織における IR の	管理運営の役割 組織的文化を持つ	【情報管理者としての IR】 組織を記述・説明することが仕事	【スピンドクターとしての IR】 最良の事例を示すことが仕事
		学術的な役割 専門職的文化を持つ	【政策分析者としての IR】 様々な政策や可能性を分析することが仕事	【研究・調査者としての IR】 効率性を示すために包括的な証拠を提供することが仕事

図 1 IR の 4 つの目的と役割

Volkwein (1999, p.17) より転載、訳は筆者による

後発効果もあるのだろうが、日本の場合を全体としてアメリカと比較すると、アメリカの軌跡を追う形で IR が発展しているわけではないことがわかる。日本の場合は、まず外部評価への要求によって IR という仕事が発見され、そこから自大学の理解や改善という方向へ発展しようとしている。IR の導入も、経営管理の側面から入るものと、教学改善の側面から入るものとに分かれており、そこから、垣根を取り払うための努力がなされていると考えられる。

3-2. IR 担当部局の類型

Wolkwein (2008) はさらに全米の IR 部局を調査し、それらの形態を図 2 のように類型化した。学生数が 5000 人以下の大学によく見られる形態が、1 人か 2 人の IR 担当者がすべての IR 業務を任されている「職人構造」型である。この形態が発達して成熟してくると、「アドホクラシー」型（その時々目的に合わせて柔軟に組織される体制）に移行する。IR 部局内の担当者間の関係は階層的ではなく水平的であり、大学組織の要求に迅速に対応することができ、教育研究支援部門や経営部門など特定の部局と協力して業務を遂行する。この形態がさらに成長すると、「専門化された官僚制」型に発展する。4 人以上の IR 担当者がおり、多いところでは 20 人にもなるという。それぞれの担当者に専門があり、階層的に配置される。この 3 類型と質が異なるのが、相対的に大規模で、かつ業務が相対的に未発達で分権的である「洗練された余剰」型である。これは部局それぞれに IR 的な業務が存在し、それぞれの部門の関心によって業務が進むという形態で、全体での連携や情報共有が少ない。大規模研究大学によく見られる形態で、研究の推進や効率化などに関心が向けられている (Volkwein, 2008, pp.12-14)。

	相対的に未発達で分権的	相対的に発達しており中央集権的
相対的に小規模	職人構造 (craft structure)	アドホクラシー (adhocracy)
相対的に大規模	洗練された余剰 (profusion)	専門化された官僚制 (professional bureaucracy)

図2 IR 部局の環境類型

Volkwein (2008, p.13) より転載、訳は筆者

日本全国の IR 部局の設置形態と規模を調査する必要があるが、ここでの仮説は、教
学改善支援業務を主とする IR 部局は職人構造をもち、評価対応支援業務を主に職務と
する IR 部局は、それ自体は専門家された官僚制に移行しているということである。た
だ、日本の IR の機能のしかたを考えると、大学のそれぞれの学部や各事務組織に実践
としての IR が点在しており、大学としては洗練された余剰の形態をとっていることが
考えられる。この類型に当てはめて考える限りでは、IR を大学全体として機能させる
ために IR 部局と大学の各部局との連携が不可欠となる。

3-3. 日本の現状と課題

IR が機能するためには、IR を担当する教員や専門職員の不足だけでなく、その前
提条件として情報の一元化と連携体制の整備の2つの課題がある。日本の大学におい
て、情報管理としての IR が機能していない背景には、情報が一元化されていない、ま
たその情報に IR 担当者がアクセスできないという実際の問題がある。そのために、学
生を知るために新たに学生調査をする必要があるわけで、それだけでも相当の時間と
資源を必要とする。

◎データの一元化に向けての課題

アメリカでは、大学の枠を越えて学生のデータベースが構築され、各大学が必要に
応じてそれを分析に利用することが可能になっている。州立大学が予算を要求する際、
予算案が州議会での議決を経ることになっているが、予算要求や交渉の過程で様々
データを要求されることもあって、連邦政府や各州は大学にデータを要求するだけ
なく、大学に対してデータの管理や提供をも行うシステムが取られている(高田 2008,
p.105)。例えば National Student Clearinghouse という NPO は全米の学生データベー
スを作成し、各大学に対して情報提供や学生個人の学位の証明などのサービスを提供
している(National Student Clearinghouse ホームページおよびプロフィール, p.1)。フロ
リダ州では、全米の学生情報を網羅したこのデータベースから必要なデータを抽出
して学内データと統合し、自大学を退学あるいは卒業した学生が、その後どのような
進学行動をとっているかを追跡調査している(松塚, 2010, p.463)。筆者が 2011 年
に訪問調査を行ったアパラチアン州立大学でも、ノースカロライナ州によって定め
られた ORACLE というデータベースシステム上で学生の情報を統合管理し、分析に
役立てて

いる。

ノースカロライナ州では、学生調査等もすべてこの統合されたシステム上で運営管理されており、学生は学籍番号を入力した上で調査に回答するため、学籍情報（人種・年齢・性別・出身地・高校までの情報・家庭の経済状態・入試の情報・奨学金の有無・履修行動や成績・課外活動・カウンセリング等の情報など）と関連付けて、学習時間や満足度をはじめ意識や態度の変化を分析することが可能になっているということであった。リスクを持つ学生を早期に特定して対策を打ち、教育効果を上げることができるのである。自大学を去った学生が、何を求めてそのような行動を選択したかも量的に把握でき、定点観測ができるだけでなく、卒業生調査や雇用主の満足度調査など、必要はあるが実施が難しく、データのサンプルも偏りの出る調査に代わるデータになりうる上に、実際に実施した場合も、回答者の偏りを把握できるので、解釈の精度を上げることができる。何より、全学的な学生データの把握が可能になり、執行部や各部局からの課題や要望、疑問に迅速に対応し、正確なデータと証拠に基づく改善や意思決定に貢献することが可能となる。もちろん、学生にはプライバシーの遵守を約束し、協力した学生にはキャンパス内で使える食券や駐車券などを謝礼として渡すということであった。

日本では学生の学籍情報を分析に使うことへの抵抗が非常に強く、また上のような大学以外の団体が提供するサービスが皆無に近い。そのため、学生に関する情報をほとんど知らないまま、教員も職員も教育現場に立つことになる上、経営陣ですら客観的な状況をふまえずに方針決定をすることになる。学生に自分たちの学びをふりかえさせるアンケートを始めても、彼ら・彼女らの属性や実際の成績との関連を把握することができないアンケートでは、教育の営みが与えた直接的な効果は測れない。このように、学籍データから得られる直接指標と組み合わせることができない現状では、学生の傾向を広く知るために行われている日本版大学生調査にしても、調査時点で調査項目や対象規模が変わるため、経年変化を記述する妥当な方法がないのである（山田, 2011, pp.249-250）。

◎情報共有と連携における課題

しかし、それ以上のデータや情報を共有し、意思決定していくことは、アメリカでも難しいことが指摘されている。これはナレッジマネジメントと呼ばれる課題であり、アメリカでは IR の第 5 の役割として考えられている（Serban and Luan, 2002; Volkwein, 2008）。松塚（2010）は、アメリカで 4 つのコミュニティカレッジ（2 年制）と 3 つの 4 年制大学を訪問調査し、その IR とナレッジマネジメントの形態を報告している。学部とデータ共有を行っているのはその中の 3 大学のみであり、7 大学のうち 5 大学で学部との情報共有の困難さが指摘されたという。それは、情報を扱い伝達する際に緊張や対立が生じるからである。学内の教員や部局にデータや分析結果を提供する業務の場合は、教員や部局は「クライアント」となり「連携」にならない。また、教育改善や業務改善を目的としてデータを収集し情報提供を行う場合には、IR 関係者は評価者側に立つことになり、教職員は評価される立場になり、葛藤の構図を作

り出すことになる（松塚, 2010, pp.464-465）。

日本の国立大学では、評価のための経営情報を一元化することにある程度成功しているところが存在し大きな成果をあげたが（例えば中井ら, 2003）、学生の学籍情報は学部がそれぞれ管理しており、その壁を越えて一元的なデータベースを構築するのは非常に難しい。上のような緊張関係を作り出す上に、個人情報の管理や戦略の面でさらに学部からの警戒心が増すからである（加藤・鶴川, 2010）。

IR の形態の上でも困難が存在する。日本の IR 業務が各部局に点在し、アメリカのように研究推進に特化する形でなく、教学改善や経営面においてもその職務が職員レベルで確立している場合、そこに IR の専門家の介入する余地はなく、専門家が存在しなくても定型業務は動くようになっている（加藤・鶴川, 2010, pp.244-245）という点で、教員との連携や、暗黙知を形式知にして共有していくという必要な作業（松塚, 2010）が阻害されることは容易に推測できる。そうすると上からの命令という形で業務の整理が行われる必要がでてくるが、執行部の意識も「縦割り」になりがちであって、上からの改善も困難な状況にあり、大学運営を戦略的に進めるための総括的組織が整備されていない（高田, 2008, p.102; 天野, 2007）。

組織上の変化を歓迎しない文化（加藤・鶴川, 2010; 松塚, 2010; 高田, 2008）は、アメリカも程度の差こそあれ同様であるものの、日本の大学で IR 部局が設置されているところが、大学を俯瞰するのではなく、業務の一部を限定して IR を担当するという現実、IR の発展だけでなく大学の生き残りという点でも障害となる。

◎経営の問題

アメリカの IR の定型業務には、財政や経営面での分析がある。多くの場合、その業務は、教員の給料分析、離職率やキャリア意識、受講学生数と単位取得数など提供されている授業やプログラムの費用対効果、今後雇用が必要となる分野の探索など長期的な戦略立案、州の財政状況、自大学の授業料収入や寄付金の管理分析、学生獲得のための分析などであり、この業務は、図 1 では、効率性を示すために包括的な証拠を提供するという研究・調査者としての役割に相当する。学生の多様性と雇用市場との関連性を把握するの必要に特に迫られている準学士号授与大学（コミュニティーカレッジ）では、財務分析を主な業務とする IR が発達しているようである（林, 2009, pp.72-73）。ひるがえって、日本の大学でこのような業務を行っている IR 部局を、筆者はまだ知らない。しかし財政の研究は必須であるし、財政状況の正確な理解と把握なくして、効果的な大学運営は不可能である。特に国立大学にとって、現在の経営体制は脆弱で、長期的な戦略が立てられる状態ではない。

財政の効率化という問題は、予算の縮小に直面している中で必須のことだが、国立大学法人がそれぞれに独自に大学を運営できるようになり、外部評価が予算の配分・獲得に直結するというロジックは実は成立しない。天野（2006）によると、国立大学の経営の自由は、制約条件が非常に多い中でのものであり、しかも単年度予算であるため、企業のように長期にわたる安定的資金を確保することが難しい（天野, 2006, pp.217-218）。さらに、大学法人への交付金は、法人化以前に講座制か学科目制だった

かという旧制度による予算の設定がいまだ続いており、このまま基盤校費が削減され続け、プロジェクト型の競争的資金の配分が増えていけば、経営努力の如何を問わず、学部と一部の修士課程のみを持つ、人的資源が最初から乏しい地方国立大学に不利に働く。研究資金が獲得できない上に「教育力の低下は避けることが出来ない」（天野, 2006, p.220）という状態に陥るのである。実際、すべての国立大学の財務指標を分析した島（2006）は、「各種の財務指標の大小は、その歴史的経緯・学部編成・専門領域によってその大部分（9割程度）が説明できるものであり、必ずしも大学の活動の水準や経営努力の状態などを表したものであるとして単純に理解することはできない」（島, 2006, p.84）と指摘している。

法人化後、経営の責任主体として学長の任命による役員会が設けられたが、役員に任命されるのは教授主体の学内者であって、経営の専門家ではない素人の教員が『大学』から『法人』へ出向するという形で」経営が行われている（天野, 2006, p.217）。そして、大学内部では各理事の職掌の下で業務が進行していくため、大学として戦略的な運営をするための横の連携が構築されず、大学全体の経営課題に取り組めないものである（天野, 2007; 高田, 2008）。

経営・財政上の問題はあまりに大きく、何をどのように行えば大学に貢献できるかもわからない状態で、日本において経営上の意思決定に貢献することを IR 担当業務にするのは時期尚早であり、経営陣もここに IR の必要性を見出してはいないだろう。しかし、自助努力だけではどうにもならない状況を把握し、自大学が置かれている高等教育の状況を歴史的に理解することは必要であり、この部分は「高等教育研究」として IR 担当者が高等教育分野の専門家として情報収集を行って役員や理事をはじめとする経営サイドと共有する努力が欠かせない。このような単年度会計で、かつ最初から差別的に予算が配分されている状態を前提とした経営戦略モデルの開発が、寄せ集めの教員によってではなく、専門家や研究者によって提案されることが解決策になる。その後はじめてモデルに必要なデータ収集が可能になり、教職員の離職率や給与分析などの業務はこの段階で必要とされるようになるが、そうすると、学内における管理的文化と学術的文化的対立がさらに顕在化し、大学運営にとって大きな試練となることも予想される。

4. 現実的な IR の提案

IR の類型と課題を踏まえ、ここからは実務家としての IR 担当者が、IR の業務を進め確実に成果を出すためのかたちを考えていく。IR に「関する」論文は一定の蓄積があり、IR に「関する」情報は遺漏なく得られるようになったが、人員が足りず、しかも待ったなしで成果を期待される IR 担当者にとって指針となる、IR を「実施するための」情報はほとんどないからである。

4-1. IR の信州大学における位置付けと業務

上述したように、信州大学では教学改善を目的として IR をスタートさせる方針を決定した。信州大学で IR を実施する主体となるのは、高等教育研究センターである。高等教育研究センターは、センター長を理事が兼務し、教学担当副学長の下に置かれている全学的な組織である。センターに所属する教員は筆者を含めて 3 人で、3 人とも学術的背景が異なる上、業務も、中期目標・計画の教学関連部分の進捗、全学的 FD の推進、初年次教育をはじめとした教育プログラムの開発・支援、学内のグッドプラクティスプログラムの主催と運営など多岐にわたり、近年では GPA 制度の導入に向けての体制整備や情報提供、FD の実施などに取り組んでいる。IR はつまるところ、信州大学で必要な IR の方向性や業務を特定していくという作業と、学内調査のデータ分析や全学共通の授業アンケートの提案などを並行して（かつ FD やプログラム開発などと同時進行しながら）、筆者がひとりで担当することになっている。

信州大学の IR 部局は、Volkwein の類型に従うと、「職人構造」を持ち、「政策分析者」としての役割を持つものになる。小規模（担当者が 1 人）であり、強い学部の自治と複数キャンパスゆえの地方分権が存在するため、IR の形態は「職人構造」であり（図 2）、筆者を含む高等教育研究センターに所属する 3 人すべてがアカデミックな背景を持ち、大学内部の教学改善を目的とするために、「政策分析者」として様々な政策や可能性を分析することが仕事になる（図 1）。このセンターは 2010 年度まで全学教育機構（初年次生の教育を担当する全学的組織）の中の一部局であったため、全学教育機構とのつながりが強く、かつ所属の教員も初年次生の授業を主に担当している。この歴史的経緯から、初年次生の教学改善に資する情報をまずは整備し、関連するところで信州大学の初年次生を記述・説明したり（図 1 における情報管理者として：一年生調査のとりまとめなど）、初年次生の教育の効率性に関する証拠（研究・調査者として：満足度の提示、学生＝教員率や授業の適正数の算出など）を提示したりするところから特化して始めていくのが現実的である。

数年後に IR 業務が軌道に乗って、「職人構造」から「アドホクラシー」に移行すれば（図 2）、大学全体の教育方針に関する戦略立案などに関しても提案できるようになる。しかし立ちあがったばかりの現在で、この業務を担うことはできない。現在は、FD を兼任していることもあって、高等教育情勢に関する基本的な情報を自分たちがアップデートして学内に知らせ、評価の基本的な考え方や教育の質保証の考え方や方法などに関する研修を定期的に行うことを目標としている。

4-2. 長期的に必要な課題と IR の職業倫理

現実をふまえて、信州大学における IR の役割と業務を上で特定したが、IR を機能させるためには、IR が「組織の知性 (Organizational Intelligence)」であるという、冒頭に示した定義が参考になる。Terenzini (1999) は、組織の知性が持つ 3 つの段階を想定している。第一は技術的・分析的知性、第二は課題に関する知性、第三は文脈上の知性である。第一の技術的・分析的知性は、IR の業務に関する基本的な知識や統計分析などの技術に関するものである。第二の課題に関する知性は、組織の中でどのよ

うな課題があり、誰によってどのように意思決定されるかといった、自大学の組織や人に関する知性である。第三の文脈上の知性とは、広く一般的な高等教育の情勢や文化に関する知識を知った上で、それに自大学を位置付けて判断する知性である。特にこの知性は IR と IR 担当者が依拠するところであり、学内の信頼と尊敬を獲得するために不可欠である (Terenzini, 1999, pp.23-25)。

つまり IR 担当者は、高等教育事情と統計の手法を承知しているだけでは大学の中で IR を機能させることができない。その知識とともに、自大学の組織とその動き方、それぞれの組織の中で誰が何をし、意思決定にどのように関わるかといったことを、同時によく承知していなければならない。出来るだけ多くの教職員と知り合い、信頼関係を築いて、評価者として敵対するのではなく仲間として認識してもらい、彼ら・彼女らが何らかの課題を持った時に問い合わせてもらえるようになれば、IR 部局はその存在意義を持つことができる。ここから協働の可能性が生まれるが、協働のしかたや合意のとりかた、これまでのやり方を変えていくためのリーダーシップ能力などが求められてくるだろう。管理職には必要な資質だが、IR 担当者はそのキャリアの最初からこのような資質を身につける努力をする必要がある。文脈的な知性はこのように実践知として働くが、IR 関係の論文にこの仕事が正規の業務として挙げられることはない。

このように実践家としての側面に目を向けると、IR 担当者は、多様な学問分野について幅広い知識を持ち、大学や組織について理解しており、かつ社会のなかの大学の目的を果たすことにコミットする態度を持った人間である必要がある。実際アメリカにおいて、IR 担当者は様々な学問領域の出身である (Swing, 2005, pp.24-25)。IR 担当者は同時に、大学の意思決定に資する情報を用意する「調査者」あるいは「研究者」であって「意思決定者」ではない。その専門性に基づいてデータや文書を用意し、それが公正に読まれ解釈されることに貢献するのが仕事である。従って、その都度データを用意するのではなく、どのような要請にも応じられるデータベースを構築することで迅速に対応できるように体制を整えておく必要がある (Saupe, 1990, p.16)。そのためにも、学籍データの一元化とアクセス権の獲得は、困難だが必要不可欠の課題である。

評価支援業務にせよ、教育改善支援業務にせよ、学生や教員、各部局の、時には個人的な情報をも含む様々なレベルのデータに IR 担当者はアクセスが可能であるため、プライバシーの保持に対しては厳密に遵守することが必要である (Swing, 2005, p.27)。また上に述べたように、機関の意思決定に IR 担当者が参加しないという点は明らかであっても、情報を単に提供することが IR 担当者の役割なのか、取るべき行動を知らせることがより重要な役割なのかという点には議論が続いている (Swing, 2005, p.27)。大学の価値にコミットしながら IR 担当者がデータに対して完全に中立的立場を取ることが出来るのかという問題になるが、これは IR 部局が信頼を得ていく過程で大学全体の問題として議論し、大学との合意に至るよう努力する必要があるだろう。

参考文献

1. 天野郁夫、2006、「国立大学論—格差構造と法人化」『大学財務経営研究』第3号、pp.193-223。
2. 天野郁夫、2007、「法人化の現実と課題」『大学財務経営研究』第4号、pp.169-20。
3. 林しずえ、2009、「アメリカ合衆国における Institutional Research についての考察」『高等教育研究』第15号、pp.67-77。
4. 加藤毅・鶴川健也、2010、「大学経営の基盤となる日本型インスティテューショナル・リサーチの可能性」『大学論集』第41集、pp.235-250。
5. 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・学位授与機構『大学評価・学位研究』第5号、pp.19-34。
6. 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.455-471。
7. 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』第3号、pp.47-65。
8. 野田文香、2009、「アウトカム評価としてのインスティテューショナル・リサーチ機能」『立命館高等教育研究』第9号、pp.125-140。
9. 岡田聡志・沖清豪、1987、「アメリカの高等教育機関における Institutional Research をめぐる論争史」『早稲田大学教育評論』第22巻1号、pp.63-81
10. 小野宏、2011、「関西学院大学における IR の現状・課題・展望」『関西学院大学高等教育研究』創刊号、pp.59-79。
11. Saupé, Joe L. 1990. *The Functions of Institutional Research*, The Association for Institutional Research, Tallahassee.
12. Serban, Andreea M. and Luan, Jing, 2002. Overview of Knowledge Management. *New Directions for Higher Education*, no.113, Wiley periodicals, Inc. pp. 5-16.
13. 島一則、2006、「法人化後の国立大学の類型化—基本財務指標に基づく吉田類型の再考—」『大学財務経営研究』第3号、pp.61-85。
14. Swing, Randy, L. (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』第3号、pp.23-30。
15. 高田英一、2008、「国立大学法人における IR 活動の現状と課題について—九州大学における取組をもとに」『高等教育マネジメント』第2号、pp.94-112。
16. Terenzini, Patrick T., 1999, On the Nature of Institutional Research and the Knowledge and Skills It Requires. *New Directions for Institutional Research*, no.104, Wiley periodicals, Inc. pp.21-29.
17. Wolkwein, J. Fredericks, 1999, The Four Faces of Institutional Research. *New Directions for Institutional Research*, no.104, Wiley periodicals, Inc. pp.9-19.
18. Wolkwein, J. Fredericks, 2008, The Foundations and Evolution of Institutional Research. *New Directions for Institutional Research*, no.141, Wiley periodicals, Inc. pp.5-20.
19. 山田礼子、2011、「大規模継続学生調査の可能性と課題」広島大学高等教育研究開発センター『大学論集』第42集、pp.245-263。

参考ホームページ

1. National Student Clearinghouse ホームページ(2012年1月20日現在)
<<http://www.studentclearinghouse.org/default.asp>>
2. National Student Clearinghouse プロフィール(2012年1月20日現在)
<http://www.studentclearinghouse.org/about/pdfs/Clearinghouse_profile.pdf>

(信州大学 高等教育研究センター 准教授)
2012年2月6日受理 2012年2月11日採録決定