

# 主導的大学IRによる意思決定支援の実現 —日本型大学IRの一提案—

野村 一 樹

早稲田大学

## 【目次】

- I. はじめに
- II. 本論文の目的
- III. 主導的大学IRの概要
- IV. 主導的大学IRの一具体像
- V. 日本型大学IRの実現に向けて
- VI. 日本型大学IRと米国型大学IRの比較イメージ

【キーワード】大学IR、Institutional Research、意思決定支援、主導的大学IR、日本型大学IR

## I. はじめに

日本では大学IRに対する関心が高まっており、IRオフィスを設置する大学も増え、大学評価活動やデータ分析活動は日本の大学IRの機能として定着しつつある。しかし、Thorpeによる大学IRの9つの分類における計画策定支援、意思決定支援、政策形成支援（以下、「実効的な大学IR」という。）はまだ一般的ではない（白石・橋本, 2018）。

日本でも主にIRオフィスを主体として、データ分析活動は行われている。しかし、データ分析の結果が政策形成支援や意思決定支援につながる例は限られ、「IRの成果が大学の意思決定にあまり反映されない」（山田, 2018 : 15）と言われている。このことから、日本の大学IRにおいては、データ分析と施策実現の間に隔たりがあることが示唆される。

米国の大学IRのフローを紹介する論文においては、「インスティテューショナル・リサーチャーから提出さ

れた報告は直ちに大学執行部の意思決定に使用される」（ランディ, 2015 : 27）とあり、データ分析と施策実現の接続性は高いものとみられる。また、米国のIR室の役割は「データによる裏付けがなされたプランニングの策定を支援すること」であり、IR室はプランニングを主導するものではない、ともされている（藤原, 2015 : 22）。つまり米国では、IRオフィスが主導的に動かずともIR活動が施策に反映されやすい環境が整っていると考えられる。米国のIR環境が整備されている理由については、その一つとして学長のリーダーシップが強く、トップダウンの体制を構築してIR活動が行われていることが考えられる（柳浦, 2015 : 17）。一方で日本の大学は、中央教育審議会において学長のリーダーシップに基づく強力なトップダウンの経営判断が提案されたように、そもそもとして学長に権限を集中する考え方をしておらず、米国と比べて学長のリーダーシップは一般に弱い。また、執行部より教員の力が強いとも言われている（柳浦, 2015 : 18）。

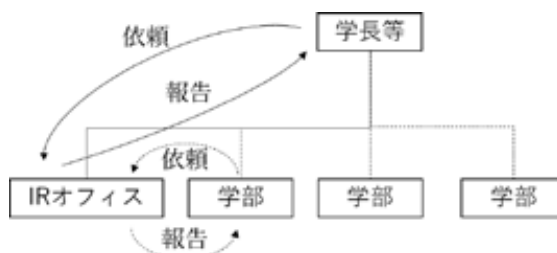
以上を踏まえると、日本においても、先に紹介した山本の例のように「（執行部が）計画立案や問題解決のために（IR部門に）データを依頼する」（山本, 2018 : 2）という、米国型の大学IR体制の構築に成功した例はあれども、そのモデルが日本に十分に定着しているとは見做せず、米国型の大学IRとは異なるモデルが求められていると考えることができる。

なお、日本の大学IRは未だ過渡期にあると考え、今後、IR活動への評価と信頼が築かれれば米国型の大学IRが普及すると考えることもできるかもしれな

図1 米国型の大学IRの体制図イメージ



図2 現状における日本の大学IRの体制図イメージ



い。しかし、日米で大学運営上の相違点が多々あることは確かである。日本における学長権限の範囲の現状と、学長のもとに設置するとされたIRオフィスの設置状況、IRオフィスが米国と比して実現できている活動の範囲に鑑み、日本の環境に合致した大学IRの形を検討する必要性はあるものと考えらる。

図1、図2に米国と日本の大学IR体制図のイメージを示す。なお、米国・日本共に多様なIR体制があるものと思われるが、ここでは日本の大規模大学に勤める職員の見る一般的な体制のイメージを取り上げることとした。

米国ではIRオフィスが組織に定着しており、その役割も明確となっている。IRオフィスは学長等の後ろ盾のもと、学部に対して一定の権限を持って接することができる。また、IRオフィスと大学本部の間で立案した計画を、トップダウンで学部におろし、実現させることも可能となっている、とされることが多い。

日本では、IRの体制構築を進めている大学を見るに、IRオフィスが名目上は学長等のもとに設置されているが、実態としては学部の上に位置するものではなく、学部に対して指示等を行う権限は与えられていない。同様に、学部は、形式上は学長等のもとに配置されているが、実際には学長がトップダウンで意思決定を行うことは難しい、と考えられる。また、学部自治の考えが強いこともあり、IRオフィスはデータ作成や報告書作成を主な業務としており、実効的な大学IR、つまり学部に対して計画を提案する活動等はあまり行われていない。

日本において実効的な大学IRの事例と見做せる例は少なく、またそれらも専門知を有する個人が主導的に提案や折衝を行うもの(喜村仁詞, 2016)、学部等に所属する者がIRのスキルを活かして貢献するもの(高橋真樹・森雅博・細川正清, 2015)等であり、いずれも米国型のIRとはイメージが異なる。以上から、教育の現場であるにもかかわらず、現状ではIRのアプローチ方法が確立されていない学部について、特に職員が如何にして実効的な大学IRにより貢献しうるかを検討する。

## II. 本論文の目的

本論文では米国型とは異なる日本型の大学IRを提案する。具体的には、学部等の一職員ないしIRオフィスを主体とし、IR実施者が主導的に動くことで、ボトムアップの施策実施を実現する方法(以下、「主導的の大学IR」という。)を提案する(III章)。そのためのアプローチとして、学部担当者の立場から、所属学部においてビッグデータを用いたデータ分析による学生支援政策形成(野村, 2020)やカリキュラム策定支援等の実効的な大学IR活動を実施した経験をもとに、必要な手続き等を示す(IV章)。そして、日本型大学IRを実現するために必要な体制構築や人材養成について検討する(V章)。最後に、日本型大学IRと米国型大学IRの比較イメージを示す(VI章)。

## III. 主導的の大学IRの概要

日本型の主導的な大学IRを示すにあたり、まず米国型のIRにおいてIR実施者が関与する業務の範囲を確認する。

図3 米国型の大学IRにおける手続きのイメージ

執行部	IR実施者（執行部と協働）			執行部	IR実施者
IR依頼	情報収集	情報分析	計画立案	計画承認	意思決定機関提示 施策支援

図4 日本型の大学IRにおける手続きのイメージ

IR実施者		執行部	IR実施者	執行部	IR実施者
情報収集	情報分析	課題発見	計画立案	計画提案	計画承認
意思決定機関提示支援			意思決定機関提示	施策支援	

米国のIRにおいて、IR実施者は「高等教育機関の内部で行われる調査研究」として、「情報収集、情報分析、計画立案、施策支援」を行うとされている（浅野, 2015）。この内容を大学における実際上の手続きから整理し直すと図3のようになる。

IRオフィスは執行部からのIR依頼を受けて動き出し、IR実施者は情報収集、情報分析、企画立案、施策支援を行う。その際、学部の執行部は、取り組む施策の実現に前向き（実現の必要に迫られている、もしくは実施に意欲を持っている）協力的立場にあると言え、執行部と協働して計画立案を進めることが可能である。

一方で、提案する主導的な大学IRでは図4のような手順が必要と考える。

執行部からIRを依頼される体制にない（もしくは依頼される内容は大学評価やデータ作成に限られる）ため、実効的な大学IRの実現に向けては、主導的に情報収集、情報分析、課題発見を行う必要がある。

また、執行部に依頼されて行う活動ではないため、執行部は協力者ではなく、折衝の対象である。計画を実現するためには、計画を執行部に受け入れてもらう必要がある。執行部に計画を受け入れてもらうために重要なのは、共感を得ることと、負担をかけないことであると考えられる。

執行部は学部自治の考えのもと、上からの圧力や傍からの提案に対して批判的に反応することが多い。特に、問題点を一方的に指摘し、対応を求めるようなやり方には強く反発する傾向にある。したがって、執行部に提案を受け入れてもらうために、提案者は学部の内情を深く理解し、その理念や理想に寄り添い、執行

部と考えを同じくすること、共感を得られる提案を行うことが必要である。大学には歴史や伝統、独自の文化や理念があり、学部ごとにポリシーや立ち位置、学部・大学間の競争・協定の関係や特異性がある。学部の内情に関心を示さず、たとえば安易な留年率の分析に基づいて学生支援策をまとめても、もし学部が独自の理念（ディプロマポリシー等）に基づいて卒業要件を厳しくしているとすれば、提案が受け入れられるはずはない。また、執行部（大学教員）は時に、合理的な提案についても「風土に合わない」といった、感覚的な理由から拒絶することもある。それでも、トップダウンで提案を通すことはできない状況下においては、IR実施者は執行部の考えに理解を示して提案を再検討する必要がある。大学は特殊な場であり、時に合理不合理を超えて重要視される高尚な理念もある。中には言語化が難しいものもあるが、そういったものこそが大学の根源的な部分を守っているとも考えられる。その他、たとえ教員に寄り添った提案であっても、教員が干渉されることを強く嫌う分野（教員評価や人事、選挙制度等）に関する提案は受け入れられない可能性が高く、提案にあたっては、その分野の見極めも重要である。

また、教員は多忙である。教員の主な業務に研究と教育があり、その他、学外機関の委員等を務める場合もある。教員ごとに各業務へのウェイトのおき方は様々であるが、一般に大学運営への関心は（特に能動的な活動では）相対的に低いと考えられる。そのような中で、教員に負担を強いる提案は受け入れられづらい。そもそも、人的リソースに鑑みれば、効果の低い施策を実現するよりも、教員に研究に従事していただ

いた方が良いこともあり得る。以上から、IR実施者は執行部に手間をかけないこと、理想的には、計画の実施判断を除く施策実施までの全て、つまり計画立案から意思決定機関の承認を得るための調整までを担うことが期待される。米国型の大学IRでは、IR実施者は計画立案を行い、意思決定機関の承認を得るための調整は執行部が行う。しかし、提案する日本型の大学IRでは施策実現まで一貫して支援する必要があると考える。

#### IV. 主導的大学IRの一具体像

II章において主導的大学IRを実現する流れとして示した、①情報収集、②情報分析、③課題発見、④計画立案、⑤計画提案—計画承認、⑥意思決定機関提示支援、⑦施策支援について、学部におけるカリキュラム改革を具体例として示しつつ整理する。

なお、大学IRにおける具体的な業務内容を紹介する先行論文は多く、米国において学部や学生の内情にまで踏み込んで分析を行う例もある(Endo, 1992)。本論文の記述には先行論文と重複する部分も含まれるが、その点、提案する日本型の大学IRの具体像を一通りの流れを示して紹介するためとしてご海容願いたい。

##### ①情報収集、②情報分析、③課題発見

カリキュラム改革の検討支援を行う場合、学部の理念や目的、3つのポリシー、教員採用方針、といった基礎情報の収集から始め、現カリキュラムは何を目的に設計されたのか、その目的の実現のためにどういった機能が組み込まれ、前カリキュラムから何を変えたのか。今の教員・職員はカリキュラムの設計理念をまだ理解しているか。カリキュラムの設計目的を達成しているか、カリキュラムの評価指標としてどういったものが考えられるか。ステークホルダー(学生・教員・職員等)からの評価はどうか、課題として挙げられている事項はあるか。現カリキュラム設計後に生じた外部環境の変化等はあるか。他学部・他大学のカリキュラム設計趣旨や評価・状況はどうか、などの確認が必要と言える。必要に応じてアンケート調査やヒヤリン

グ等も行い、情報を収集し、分析を加えることによって提案の軸となる新たな発見や示唆を探す必要がある。

なお、本論文における課題発見とは、現状の問題点(欠点)を探すものではなく、現状を改善するためのテーマを探すものであり、既にある長所を伸ばす形もありうる。具体的な課題設定としては、他大学と比較して教員層が厚い分野(売りになる分野)を導き拡大展開を目指すこと、他大学の有用な取り組みを自大学でも採用すること、日本でまだ展開されていない学際的・分野の科目群を設置すること、科目分野ごとの履修者数推移に基づき今後の科目ニーズを分析し適正化を図ること、現行カリキュラムの理念と実体の乖離を可視化して方向修正もしくは想定外に生じている副次的効果を解析して発展させること、などが考えられる。

なお、先の情報収集の過程では、過去の議論の記録として、当時の会議資料や議事録を確認し、以前に実施されて失敗に終わった取り組みや、かつて提案されたものの特定の教員の強い反対によって却下されたもの等を把握し、それらを再提案しないようにすることも必要である。加えて、学部の各教員がカリキュラム設計に関してどういった考えを持っているか(外国語教育と専門教育のどちらを重要視しているか、伝統的な科目とトレンドの科目のどちらを重要視しているか等)を把握しておくことは、後段の意思決定機関提示支援においても有用となる。子細な情報まで把握しておくことは執行部との信頼関係構築にもつながる。

##### ④計画立案

データ分析によって得られる示唆は、様々な課題の設定可能性を示す。それらの課題について、学部の特性に照らして実施可能性を検討し、取捨選択や調整を行う必要がある。

たとえば、提案が執行部の支持母体に不利益をもたらすことはないか。不利益をもたらす可能性がある場合、それでも了承は得られそうか。了承を得られる見込みはあるが、提案内容もしくは提案方法の調整が必要と思われる場合、どういった調整や論理構築が必要か。了承を得られなかった場合に備えて代替案や妥協

案を用意する場合、その代替案は学部に十分な利益をもたらすものとなっているか。現体制の任期中に施策を終えることはできるか。できない場合、体制変更後も理念の継承が期待できるか。提案に協力してくれる教員はどの程度いるか。推進力は充分か。一部教員に負担が集中する提案となっていないか。協力を依頼する教員からは承諾を得られそうか。協力教員の人的リソースを消費することで、却って大学全体の不利益となる恐れはないか。提案の実現には学内他箇所とどの範囲で連携する必要があるか。連携にあたって代償に何を提供すれば良いか。学部教員に反対が見込まれる者はいるか。いる場合、事前に根回しを行うか、それとも反対があっても問題ないか。施策実現に向けて事務側のマンパワーは充分か、体制の補強が必要な場合はその予算調達が可能か。

提案する日本型の大学IRにおいては、実現可能な計画を立案する点において政治的な調整力が要求される。データを統計的に分析し、その結果を報告するのではなく、分析結果を具体的な計画の形にまとめ、更に施策の実現可能性を総合的に評価して調整することが実効的な大学IRには必要であり、その点が日本型の大学IRの特徴と考える。もちろん、米国の大学IRにおいても、特に過渡期において政治的調整までを活動範囲とされていた例はある。しかし、その活動の対象は「college」や「campus」が最小単位とされており(Saupe, 1990) (Terenzini, 1999)、学部を対象として調整する活動とは必然的に内容・範囲共に異なると考えられる。

- ⑤計画提案—計画承認、⑥意思決定機関提示支援、⑦施策支援

計画立案を終えたら、立案した計画を執行部に提示し、計画実施の了承を得る必要がある。提案にあたっては、時にIRオフィスの役職者や学部事務長等を通じて説明してもらうことも必要となる。また、執行部のうち、どの教員にいつどこで提案を行うかも重要である。

執行部から計画実施の承認を得た後には、既に計画立案の際に織り込み済みの内容も含め、意思決定機関

において承認を得るための調整や、計画実行に向けたスケジュールの策定、ステークホルダーへの説明文書や案内の準備を行うこととなる。なお、執行部の了承を得るために、先に意思決定機関の承認を得る見通しをつける必要がある場合も考えられ、意思決定機関の承認を得るための調整と執行部の了承を得るための調整の順序は前後する可能性もある。また、場合によっては学部所属教員に直接協力を打診し、執行部を通さずに施策実現を目指すこともあり得る。

本章で述べた内容は政治的調整の側面も強いものである。そのため、IRとは別物とする考え方もあるかもしれない。しかし、日本においては、データを分析して結果を報告するだけでは施策実現に至らないことが多く、ステークホルダーの利益を成すためには、實際上、データ分析と政治的な調整を組み合わせた主導的な活動が必要である。したがって、現実的必要性に鑑み、以上の内容を日本型の大学IRとして提案する。

## V. 日本型大学IRの実現に向けて

日本型大学IRの実現に向けた体制的な課題や人材養成の要点について検討する。その際、学部担当者(職員)をIRの実施主体とする場合とIRオフィスをIRの実施主体とする場合に分けて整理する。なお、主導的な大学IRの実現に向けた課題等については、先行論文において関連する記述が見られるため、ここに紹介する。

プランニングを主導できるような人材(学内におけるコンサルタント)を育成するには時間がかかる。しかし、現在の日本の大学のように、任期制教員や異動を伴う事務系職員を中心としてIR室を構成する限り、IR室がコンスタントにその機能を果たすことは困難であろう。また、プランニングには、様々なデータによる裏付けが必要である。もし、それを主導するIR室に入手できない学内データが存在した場合、プランニング自体に支障をきたす可能性を否定できない。これら2点の解決が、更なる日本型IRの進化に繋がっていくのではなからうか。(藤原, 2015)。

記されている「学内データ」はデジタル情報を、「プランニング」は計画立案の段階を指す可能性もあるが、本稿の提案する主導的な大学IRと共通した課題認識が見られる。

## 1. 学部担当者（職員）をIRの実施主体とする場合

学部担当者は一般に、IRスキルを修得した者ばかりではない。したがって、学部担当者を主体として、直ちに全ての学部で実効的なIRを実現することは非現実的である。まずはIRスキルを評価する体制を構築し、研修等を整備して徐々に人材を増やしていくことになるだろう。

なお、学部担当者がIRの実施主体となる場合、データ分析に限れば、分析を専門とする教員に協力を仰ぐことや、企業の提供するデータ分析パッケージを利用することも可能である。したがって、学部担当者にデータ分析の高度なスキルが要求されるとは限らず、学部担当者はプロジェクトを管理するための基礎的なスキルを有していれば充分と考えられる。そのため、必ずしも大学等における学び直しでは必須とせず、研修等で対応可能であると考ええる。

IR体制構築への一案としては、各学部においてIR担当を選出することとし、担当者連絡会等を設けることで全体のスキルを底上げすることも有効と考えられる。また、職員のキャリアパスとしてマネジメント系とスペシャリスト系を示している大学においては、スペシャリスト系の一例としてIR実施者を示すことも望まれる。

IRオフィスを置く大学においては、IRオフィスをIRスキルの修得機関と見做し、IRオフィスに所属した者を、その後学部へ配属していくことで、IRスキルを有するものを広く配置していく方法も効果が期待できる。

学部担当者をIRの実施主体とするには、IRスキルと並行して、政治的調整能力の養成にも努める必要がある。こちらは専門的なスキルではないため、管理職や会議担当者等、業務上の必要性から既にスキルを修得している者も少なくないはずである。なお、「IRスキルを有する者は潜在的に存在する」（小湊，2011：

12）ともされており、現状でも直ちに実効的なIRの実現が可能な者が、一部にはいるものと思われる。

学部担当者がIRの実施主体となる場合、学部担当者は平常業務をこなしつつ、それに加えて自主的な取り組みとしてIRを実施することとなる。したがって、現状においてはモチベーションの高い限られた者の活動を頼りにすることになるだろう。日本において米国型の大学IRが定着するか動向を伺いつつ、草の根的に、個人で実効的な大学IRを成し得る者の活躍も期待することになるだろう。

## 2. IRオフィスをIRの実施主体とする場合

IRオフィスがIRの実施主体となる場合、教員の共感を得るために必要となる情報へアクセスできる環境の構築が求められる。そのために各学部の意思決定・運営の方向性や記録、関連資料をIRオフィスが閲覧できるようにする必要がある。現状の日本の大学IRにおいては、デジタル情報の集約を重要視する向きがあるが、デジタル化が難しい会議記録を保管・管理し、適切な範囲で参照可能とする体制の構築も重要である。体制構築に向けては、IRオフィスの責任者を通じて調整を進めることになるだろう。IRオフィスの権限が限られるとしても、学部在一定の範囲で情報の共有を依頼する程度であれば調整可能性は高いものと考ええる。

また、IRオフィスが主体となり、学部の外部から執行部に提案を行う場合、執行部に提案を受け入れてもらう上で、IRオフィスが責任を追い切れない点と、双方に心情的な距離がある点がハードルになると考えられる。そこで、実効的なIRの実現可能性を高めるために、IRオフィスをデータ収集、データ分析、課題発見、計画立案までを行う部署と規定し、その後の活動についてはIR担当者の所属を一時的に学部へ移すことも効果的であると考ええる。

実効的な大学IRの実現には、当然ながら十分なIRスキルも要求される。IRオフィスの担当者が大学評価やデータ分析の範囲のIRに専従している場合、分析結果を具体的な計画や施策にまとめる力の修得が求められる。

表1 日米の大学IRの比較イメージ

	日本型大学IR	米国型大学IR
IR実施者の役割	①情報収集 ②情報分析 ③課題発見 ④計画立案 ⑤計画提案—計画承認 ⑥意思決定機関提示支援 ⑦施策支援	(教員からのIR依頼) ①情報収集 ②情報分析 ③計画立案 ④施策支援
施策実現へのアプローチ	ボトムアップ IR実施者主導	トップダウン 執行部主導
必要な体制	なし	IRオフィスが組織に定着しており、一定の権限を有すること
要求スキル	データ分析力 政治的調整力	高度なデータ分析力
執行部による計画立案へのバイアス	IR実施者が全体最適化を考えて公平に計画立案することが可能(ただし執行部の不利益となる提案は受け入れられ難い)	IR依頼に際して執行部から提供される内部情報の範囲等により、学部内でも特に執行部の利益へ誘導される可能性がある
執行部との関係	学部内政治を理解しつつ中立・公平を心掛ける	大学内政治から距離を置く
IR活動の対象	必要に迫られた活動の他、能動的に課題を発見して取り組むことも可能	執行部が必要に迫られて行う活動や一部の意欲的な執行部による活動(

アメリカの長い大学IRの歴史の中では、大学に資する実効的な貢献を目指す方向性が初めにあり、後に演算環境の発展に伴いデータ分析の重要性が認識されるようになり、そして現代に至って分析の専門家が参与することになったものと思われる(Marvin, 2003)。しかし、日本ではデータ分析の重要性が認識された現代から大学IRへの関心が高まったためか、大学に対する実効的な貢献への意識が曖昧になった印象がある。IRオフィスが「データを用いて何をするか」を考える部署ではなく、「ステークホルダーへ利益をもたらす計画立案のために、必要な情報を集めて分析を行う」部署であること、データ分析は目的ではなく手段であることを再確認する必要があると考える。

なお、IRオフィスが大学IRの主体となる場合、教員所属箇所ではない本部機構(総務部や経理部等)に対しては、現状の体制でも実質的なIRの実現可能性があるかもしれない。教員が特にこだわりを発揮するのは、自身の所属する学部の政治・政策に関する部分が主であるためである。なお、その場合も、本部機構における政策のほとんどは最終的に学部へ影響を及ぼす

ものであることから、結局は学部の下承を必要とすることが多く、活動の範囲は限定的であると考えられる。

## VI. 日本型大学IRと米国型大学IRの比較イメージ

日本型大学IRと米国型大学IRの比較イメージを表1に示す。なお、米国にも様々な形態の大学IRがあるため、ここでの米国型大学IRとは、日本への適用が検討されている一般的なイメージのものを想定している(米国における主導的な大学IRは考慮していない)。

提案する日本型大学IRでは、施策実現までの過程で、IR実施者が関与する必要のある範囲が広く、またデータ分析力に加えて政治的調整力も求められる。一方で米国型のように学長のリーダーシップや権限を持つIRオフィスを必要とせず、体制的な実現可能性は高い。

日本型大学IRはIR実施者が学部の内情までを理解して計画立案を行うこととなるため、大学全体を見据えて全体最適化した計画立案も可能となる。執行部主導で計画立案を進める場合は、窓口となる執行部から

提供される情報の範囲や執行部からの要請により、執行部の利益へと誘導するバイアスをかけられる恐れがある。また、執行部からの依頼に基づく活動の場合、その範囲が、執行部が必要に迫られて行う活動や、一部の意欲的な執行部による活動に留まる可能性があるが、主導的な大学IRではIR実施者が課題を発見することで、問題対応に限らず能動的に活動が可能である。

本論文で提案した日本型の大学IRは、IR実施者への多様なスキルの要求を前提としているものである。提案する実効的な大学IRが実現可能であることは確認しているが、先に挙げた日本型大学IRのメリットが生まれるのは、様々な条件が満たされた場合であることを念のため申し添える。本論文では提案する日本型の大学IRを実現する要件を中心に論じたが、その要件を緩和する方法についても今後の検討が必要であると考えられる。

また、提案する日本型の大学IRでは、IR実施者のモラルも強く問われる。IR実施者は広範に渡って政策を操作し、広くに影響を与えることとなるためである。たとえ執行部の了承を得る手続きを踏んでいるとしても、実質的な計画者、実行者はIR実施者であり、そのモラルの育成は求められるだろう。主導的の大学IRにおいては、執行部に提案を受け入れてもらうことが前提となる以上、提案を執行部の利益に寄せてしまう恐れもある。IR実施者は、執行部の利益に徹すべきではなく、学部・大学全体の利益を考えるべきである。そのために、執行部・学部の双方の利益となる計画や、執行部には若干の不利益となるが学部には大きな利益となるものを折衝によって受け入れてもらう姿勢が求められる。

## 【参考文献】

- 相生芳晴・山田礼子・山田健太・山本幸一・森朋子 (2018), IRの実践の現状, 大学時報, 382, 14-29
- 高橋真樹・森雅博・細川正清 (2015), 学習成績に影響を及ぼす問題点抽出と、因果関係分析に基づいた問題解決の例, 千葉科学大学紀要, 8, 39-50
- 喜村仁詞 (2016), 「マネジメントの専門知を活用した学生募集実践の展開」, 大学研究オンライン, 2, 25-35
- 浅野茂 (2015), 「IRの4つの顔」から見える日本の大学のIR像, 大学評価とIR, 4, 43-50
- 浅野茂 (2016), データベースの構築とIRの課題, 高等教育研究, 19 (0), 日本高等教育学会, 49-66
- 姉川恭子 (2014), 大学の学習・生活環境と退学率の要因分析, 経済論究, 149, 1-16
- 荒木宏子・安田宏樹 (2016), 大学4年生の正社員内定要因に関する実証分析, 経済分析, 190, 1-24
- 大桑良彰 (2000), 宮崎医科大学における入試の追跡調査：入試成績と学内成績の関係, 医学教育, 31 (3), 181-193
- 喜村仁詞 (2016), マネジメントの専門知を活用した学生募集実践の展開, 大学研究オンライン, 2, 25-35
- 小湊卓夫 (2011), ハンドブックからみたIRの概要と大学のマネジメント, 大学評価担当者集会・第一分科会
- 白石哲也・橋本智也 (2018), 大学におけるIRの実態に関するアンケート調査報告－アンケートの基礎集計－, 大学評価とIR, 9, [事例報告] (大学評価コンソーシアム), 62-77
- 高田英一・大石哲也・森雅生 (2015), 大学におけるIRを目的とするデータベースの運用の現状と課題, 教育情報研究, 31 (3), 日本教育情報学会, 51-60
- 高橋真樹・森雅博・細川正清 (2015), 学習成績に影響を及ぼす問題点抽出と、因果関係分析に基づいた問題解決の例, 千葉科学大学紀要, 8, 39-50
- 中央教育審議会組織運営部会 (第7回), 2013, 参考資料5 諸外国における大学ガバナンスの状況
- 中島ゆり (2016), 大学IR推進上の課題, 長崎大学大学教育イノベーションセンター紀要, 7, 1-8
- 野村一樹 (2020), ビッグデータを活用した大学IRの成果概要報告と考察, 大学職員論叢, 8, 33-40
- Saube, Joe L. (1990), The Functions of Institutional Research. 2nd Edition., Association for Institutional Research
- Patrick T. Terenzini (1999), On the Nature of Institutional Research and the Knowledge and Skills It



- Requires, *New Directions for Institutional Research*, 104, 21-29
- 藤原宏司 (2015), 政策立案・計画策定における米国IR室の役割, 情報誌「大学評価とIR」, 2, 17-25
- 藤本昌 (2014), 学生の疾病・傷害の保障に関する考察: 実務者からみる現行制度の現状と課題, 保険学雑誌, 2014 (627), 129-148
- 村田嘉弘 (2014), 大学IRについて, 長崎大学 大学教育イノベーションセンター紀要, 5, 7-11
- 柳浦猛 (2015), IRとは何か? 戦略的大学経営とIRの効果的な実践, ポストセカンダリーアナリティクス, 大学マネジメント研究会
- 山本幸一 (2016), 設立初期のIRオフィスにおける意思決定支援の効果的運用に係る検討: 明治大学におけるファクトブックの作成を通じて, 大学評価とIR, 6, 12-20
- 山本幸一 (2018), 大学マネジメントの意思決定を支援するデータ分析とレポート, 大学評価・IR担当者集会2018IR実務担当者セッション
- ランディ・L・スウィング, 訳: 山田礼子 (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, 独立行政法人大学評価・学位授与機構, 3, 23-30
- Endo, J. (1992), Student impacts. In M. A. Whiteley, J. D. Porter, & R. H. Fenske (Eds.), *The primer for institutional research*. Tallahassee, Florida: Association for Institutional Research, 25-36.
- Marvin W. Peterson (2003), *Institutional Research and Management in the U.S. and Europe: Some Fair - Air Comparisons*, *The Dialogue between Higher Education Research and Practice*, 31-44
- Thorpe, S.W. (1999), *The Mission of Institutional Research*, *The 26<sup>th</sup> Conference of the North East Association for Institutional Research*.

---

# Realization of decision making support by initiative University IR

## —Proposal of Japanese-style university IR—

---

※ Kazuki NOMURA

### [Abstract]

In Japan, university Institutional Research (IR) is attracting attention. However, effective IR activities such as planning support, decision making support, and policy formation support as per the Thorpe classification remain uncommon, and the main activities of university IR in Japan are data analysis, report creation, and university evaluation. One reason for this is that the results of the data analysis are not always reflected in policies in Japan. In addition to the fact that university IR has not yet been established in Japan, the president's authority is traditionally weak, while the faculty's autonomy is strong, resulting in a situation where the IR results cannot be top-down to the faculty executive department. This study proposes a Japanese-style university IR that realizes a bottom-up and effective university IR without assuming the existence of an IR office with the president's leadership and authority. First, I will present a Japanese-style university IR procedure with specific examples. Then, I will consider the construction of a system and the development of human resources for the realization of a Japanese-style university IR. Finally, we compare US-style university IRs with Japanese-style university IRs and summarize their requirements and benefits.

---

※ Waseda University