

# 日本における大学IRの現状と課題

## ー現場のデータを大学の意志決定に活かす難しさー

---

CAUAシンポジウム2018

日本の大学が生き残るためのITデータ利活用  
ー大学経営に情報を活用する

国立情報学研究所 船守美穂

2018年12月13日

# Outline

---

1. 日本における大学IRの展開
2. 米国における大学IRと体制
3. 日本における大学IRの課題と展望

---

## 1-1. 日本における大学IRの展開

- 教学IR
- 大学経営IR
- 研究IR

# 政策誘導により始まった日本の大学IR ...教学IR中心

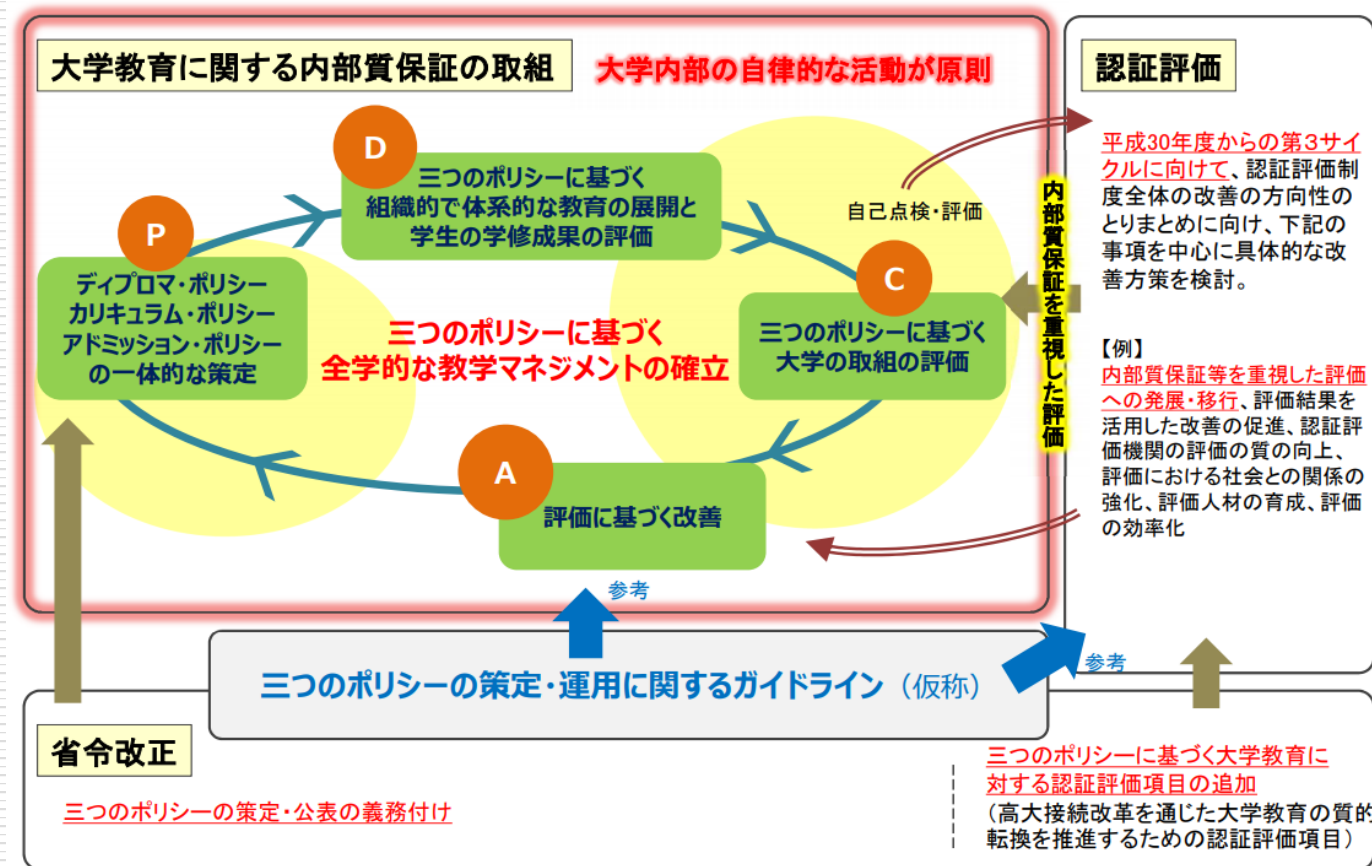
□ 中教審答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～」(2012)

- IRという言葉は出てこないが、日本の大学IRが始まった根拠文書とされる。
- 学修時間の実質的な増加・確保を求め、そのために「教育課程の体系化」や「組織的な教育の実施」、「授業計画(シラバス)の充実」、「全学的な教学マネジメントの確立」が必要とした。
- 全学的な教学マネジメントの確立のために、「教員の教育力の向上を含む諸課題の発見と解決を進めるため、学長のリーダーシップの下、全学的な教学マネジメントを確立し、大学教育の改革サイクルを展開させること」

# 大学教育の内部質保証につながる 教学マネジメント

## 「三つのポリシー」に基づく教学マネジメントの全体イメージ(案)

資料1-1



教学マネジメントとは  
大学教育について  
大学として  
責任を持つこと！



## 3つのポリシー

- Diploma Policy
- Curriculum Policy
- Admission Policy

(出典) 中央教育審議会大学分科会大学教育部会

資料1-1 「「三つのポリシー」に基づく教学マネジメントの全体イメージ(案)」(H27.12.14)

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/\\_icsFiles/afiedfile/2015/12/25/1365312\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/_icsFiles/afiedfile/2015/12/25/1365312_01.pdf)

# 学修成果の可視化を前提とする 教学マネジメント

## 今後の高等教育の将来像の提示に向けた中間まとめ【概要】 抜粋

平成30年6月28日 中央教育審議会大学分科会将来構想部会

### 社会の変化に対応できる人材とその成長の場となる高等教育

- 「個々人の強みを最大限に活かすことを可能とする教育」への転換  
・学修者が「自らが学んで身に付けたこと」を説明できる体系的なカリキュラムの編成

### 教育の質の保証と情報公表

- 教学マネジメントの確立とその前提としての学修成果の可視化  
(教学マネジメント指針の策定、大学に対する学生の学修時間等の学修成果等の情報公表の義務付け、産業界等の採用プロセスにおける当該情報の積極的な活用)
- 入り口での設置認可と認証評価制度の改善  
恒常的な情報公表の促進





# 大学等の教育情報の公開と学修成果の可視化

## 大学教育の外形的情報を求める 情報公開の義務化

各大学のHPと  
「大学ポートレート」  
ウェブサイトに  
情報公開

### 学校教育法施行規則(抄)

#### すべての大学で公表すべき事項(第172条の2第1項)

- (1) 教育研究上の目的(学部・学科・課程等ごと)
- (2) 教育研究上の基本組織(学部、学科、課程等の名称)
- (3) 教員組織、教員数(男女別・職別)、教員の保有学位・業績
- (4) 入学受入方針、入学者数、収容定員、在学者数、卒業生数、卒業後の進路(進学者数、就職者数、主な就職分野等)
- (5) 授業科目の名称、授業の方法・内容、年間授業計画
- (6) 学修成果の評価の基準、卒業認定の基準
- (7) 校地、校舎等の施設・設備その他の教育研究環境(キャンパス概要、運動施設の概要、課外活動の状況とその他の施設、休息を行う環境、主な交通手段等)
- (8) 授業料、入学料その他の費用徴収、寄宿舎・学生寮等の費用、施設利用料等
- (9) 学生の修学、進路選択、心身の健康等の支援(留学生支援や障害者支援等の様々な学生支援を含む)

#### 公表に努めるべき事項(第172条の2第2項)

教育課程を通じて修得が期待される知識・能力体系(どのようなカリキュラムに基づき、どのような知識能力を身に付けるか)

## 大学教育のアウトカムを求める 学修成果の可視化

### 【参考①】把握・公表の義務付けが考えられる情報の例

(学修成果・教育成果の可視化に関する情報)

- ・ 単位の取得状況、学位の取得状況、進路の決定状況等の卒業後の状況(進学率や就職率など)、学修時間、学生の成長実感・満足度、学生の学修に対する意欲 等

(大学教育の質に関する情報)

- ・ 入学者選抜の状況、修業年限期間内に卒業する学生の割合、留年率、中途退学率、教員一人当たりの学生数、学事暦の柔軟化の状況、履修単位の登録上限設定の状況、授業の方法や内容・授業計画(シラバスの内容)、早期卒業や大学院への飛び入学の状況、FD・SD の実施状況 等

### 【参考②】把握や活用、公表の在り方について一定の指針を示すことが考えられる情報の例

(学修成果・教育成果の可視化に関する情報)

- ・ アセスメントテストの結果、TOEIC や TOEFL 等の学外試験のスコア、資格取得や受賞、表彰歴等の状況、卒業論文・卒業研究の水準、留学率、卒業生に対する評価 等

(大学教育の質に関する情報)

- ・ ナンバリングの実施状況、履修系統図の活用状況、GPA の活用状況、IR の整備状況、教員の業績評価の状況 等

平成23年4月 学校教育法施行規則の改正により各大学が  
公表すべき教育情報を具体的に明確化

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/035/siryo/\\_icsFiles/afieldfile/2013/11/05/1340990\\_5.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/035/siryo/_icsFiles/afieldfile/2013/11/05/1340990_5.pdf)

中央教育審議会 大学分科会 (H30.10)

将来構想部会制度・教育改革ワーキンググループ 論点整理 より

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/043/siryo/\\_icsFiles/afieldfile/2018/10/26/1410476\\_3\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/043/siryo/_icsFiles/afieldfile/2018/10/26/1410476_3_1.pdf)

# 教学マネジメント指針の事項(例)

## <プログラムとしての学士課程教育と三つの方針の策定(総論)>

### <全学的な教学マネジメントの確立について(総論)>

- ・ 明確な教育目標の設定とこれに基づく体系的な教育課程の構築(カリキュラムの構造化を含む)、アセスメント・ポリシー等を踏まえた内部質保証体制や教育改善に関するPDCAサイクルの確立、適切な資源配分の在り方 等

### <教育内容の改善>

- ・ カリキュラムの編成の高度化(ナンバリングや履修系統図の活用、編成への外部人材の参画等)
- ・ アクティブラーニングやICTを活用した教育の促進

### <教育方法の改善>

- ・ 柔軟な学事暦の活用
- ・ 主専攻・副専攻の活用
- ・ 履修単位の上限設定(CAP制)の適切な運用
- ・ 履修指導体制の確立(学修ポートフォリオの構築、TAや履修アドバイザーの活用)
- ・ シラバスにおいて標準的に期待される記載事項の提示
- ・ 成績評価基準の適切な運用(ルーブリックの活用、GPAの算出と活用方法)
- ・ 学生個人の学修成果の把握
- ・ 学修時間の確保と把握
- ・ 学生による授業評価

### <教職員の資質の向上>

- ・ スタッフ・ディベロップメント(SD)の高度化(カリキュラム・マネジメント等に関する教職協働等)
- ・ ファカルティ・ディベロップメント(FD)の高度化(教員相互の授業評価、ワークショップや授業検討会、新任教員を対象とした研修会等)
- ・ 大学コンソーシアムや教育関係共同利用拠点の活用

### <教学IR体制の確立>

- ・ IRに期待される役割(学内の意思決定に資する提案、教学に係る評価に必要なデータの収集等、学生の学修成果の評価のためのデータ収集、評価の実施・分析等)
- ・ 大学コンソーシアムや教育関係共同利用拠点の活用

### <情報公開>

- ・ 省令で義務づけられた事項に係る解説
- ・ 省令では直接義務づけられていないものの、各大学が情報公開を行うことが強く期待される項目
- ・ とその内容に係る解説



# 大学機関別**認証評価**の大学評価基準

## ...大学改革支援・学位授与機構の例

領域1 教育研究上の基本組織に関する基準

領域2 内部質保証に関する基準

領域3 財務運営、管理運営及び情報の公表に関する基準

領域4 施設及び設備並びに学生支援に関する基準

**領域5 学生の受入に関する基準**

基準5-1 学生受入方針が明確に定められていること

基準5-2 学生の受入が適切に実施されていること

基準5-3 実入学者数が入学定員に対して適正な数となっていること

**領域6 教育課程と学習成果に関する基準**

基準6-1 学位授与方針が具体的かつ明確であること

基準6-2 教育課程方針が、学位授与方針と整合的であること

基準6-3 教育課程の編成及び授業科目の内容が、学位授与方針及び教育課程方針に則して、体系的であり相応しい水準であること

基準6-4 学位授与方針及び教育課程方針に則して、適切な授業形態、学習指導法が採用されていること

基準6-5 学位授与方針に則して、適切な履修指導、支援が行われていること

基準6-6 教育課程方針に則して、公正な成績評価が厳格かつ客観的に実施されていること

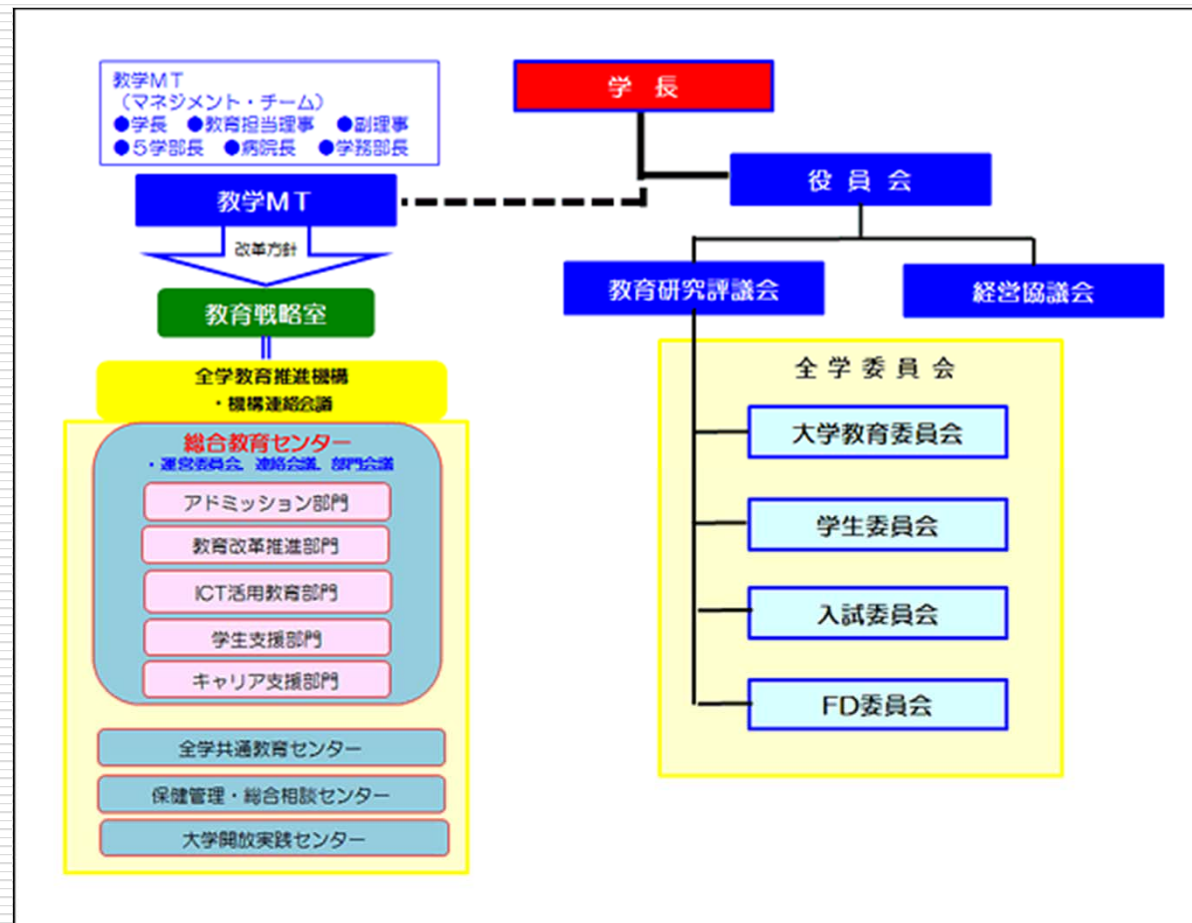
基準6-7 大学等の目的及び学位授与方針に則して、公正な卒業（修了）判定が実施されていること

基準6-8 大学等の目的及び学位授与方針に則して、適切な学習成果が得られていること



なんか常に監視  
されているようで、  
自由に学生に  
手を差しのばせない。

# 教学マネジメント体制 ...徳島大学の事例



## □ 教学MTの2系統

- A) 大学の運営・管理組織
- B) 学部・研究科などの教育実施  
部局における委員会

## □ 大学の運営・管理にお ける教学MTのレイヤー

- 大学執行部
- 教育担当理事、教育戦略室
- 教育・学生支援部、学務課
- 全学教育推進機構(総合教育センター等)

## □ 教学MTの領域

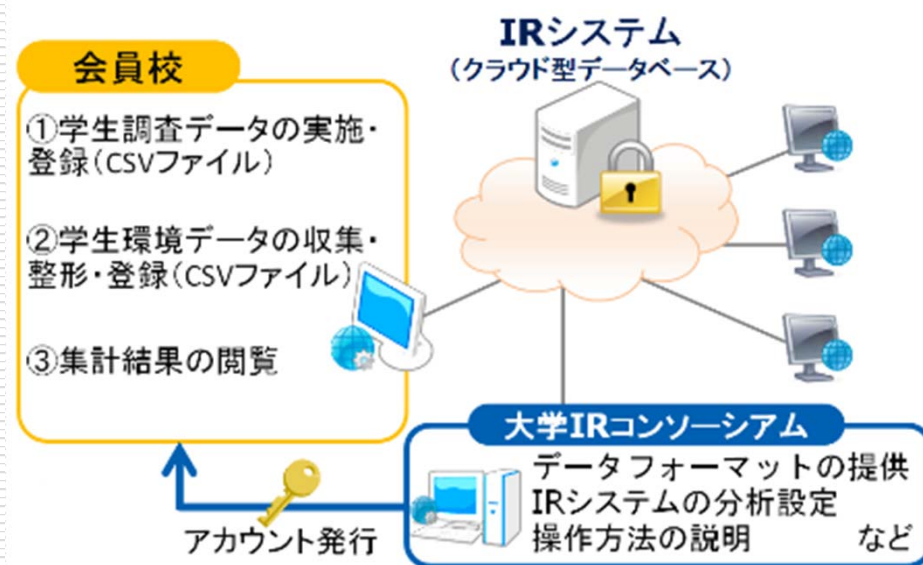
- アドミッション
- 教育改革
- ICT活用教育
- 学生支援
- キャリア支援

(出典)川野 卓二、久保田祐歌(徳島大学総合教育センター)

徳島大学の教学マネジメントとAP採択事業:「SIH道場」による全学へのアクティブ・ラーニング展開の試み

[http://www.juce.jp/LINK/journal/1601/02\\_06.html](http://www.juce.jp/LINK/journal/1601/02_06.html)

# 学生調査を大学間で比較可能とする 「大学IRコンソーシアム」



## □ 活用方法

1. 大学間共通の学生調査の**集計結果**を確認
2. **相互比較**を通じて、自大学の現状を確認
3. 学生調査と学生環境データ(成績情報等)を**連結**させて分析
4. 教育プログラムの**効果測定**
5. 同一集団の**経年比較**
6. **学生の変化のパターン**を把握

## 【大学IRコンソーシアム 会員】

全国の国公私立54大学が加盟

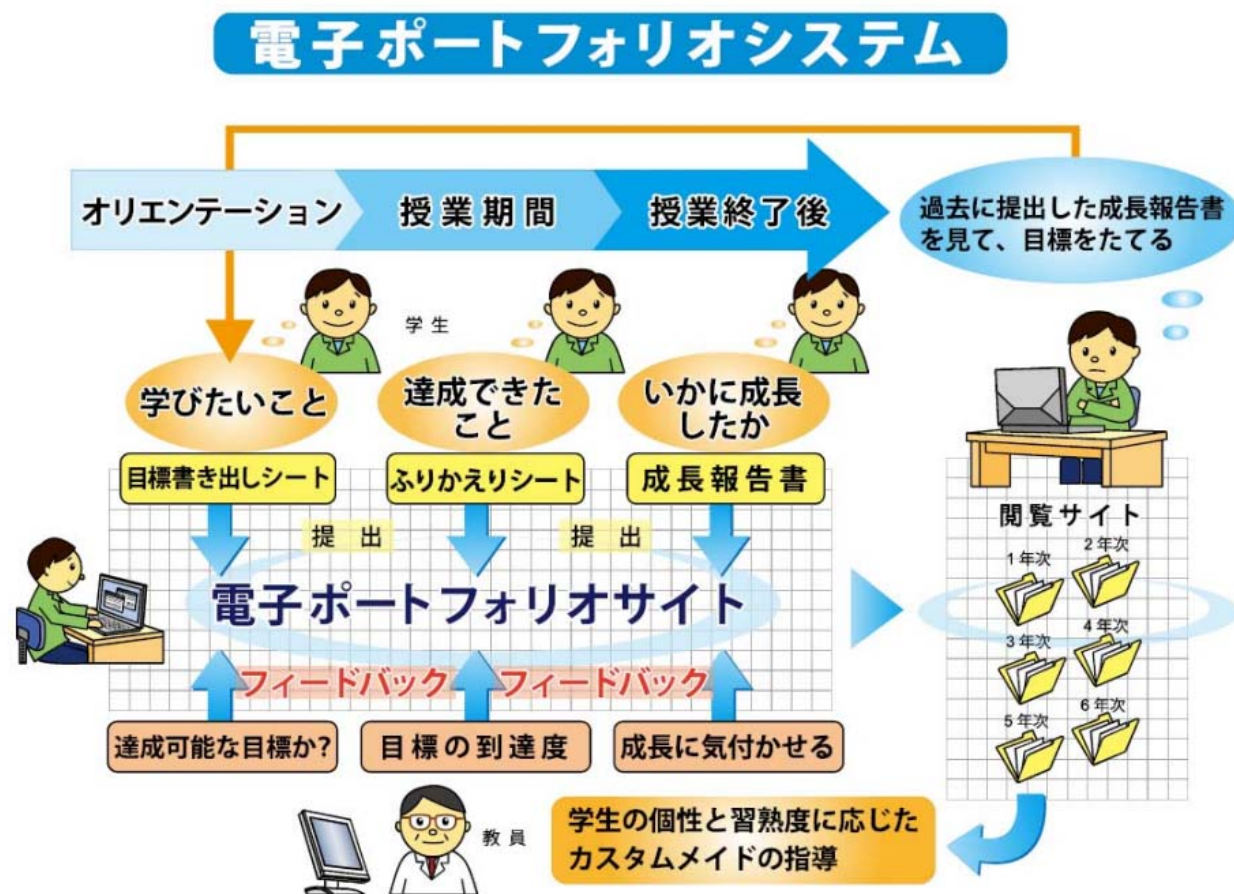
(国立11大学、公立7大学、私立36大学)

(2018.8.31現在)

調査名	①「一年生調査」
対象学年	1年生
主要な調査項目	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 学籍番号、プロフィール</li><li>・ 授業経験</li><li>・ 学習行動、受講態度</li><li>・ 正課内外の活動時間</li><li>・ 知識・能力の獲得状況</li><li>・ 英語運用能力のレベル</li><li>・ 大学生活、大学教育に対する満足感</li><li>・ 将来イメージ</li><li>・ 入学前の学習経験</li></ul>
回答所要時間(目安)	10～15分

# 学生の成長の記録としての学修ポートフォリオ

## ...私立大学情報教育協会(JUCE)の参考指針(事例)



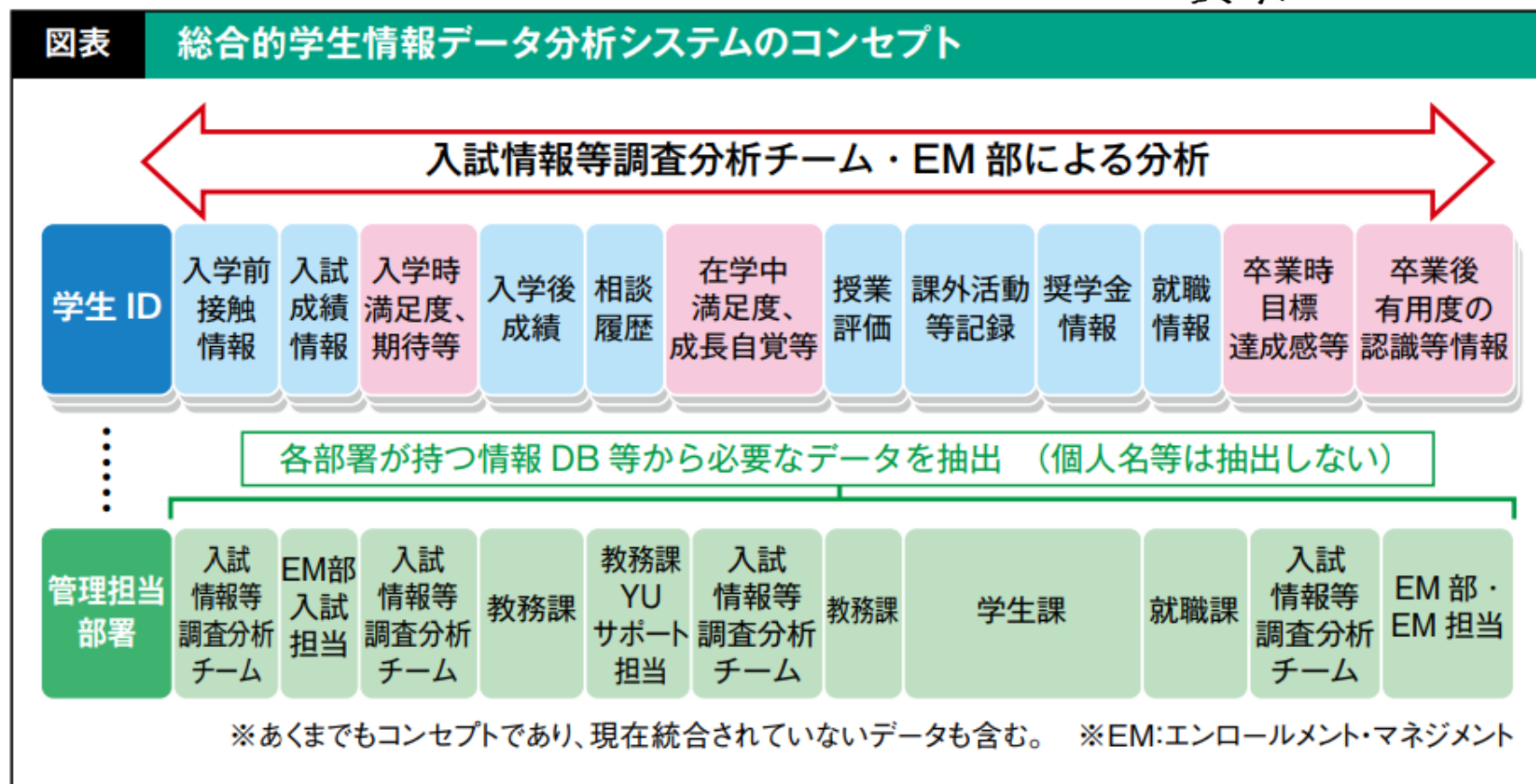
学生に  
自分の学びを  
自覚させる

同時に、  
教員の学生指導に  
役立てる

# 入学前から卒業後まで一貫した学生支援 ...エンロールメント・マネジメント



図表 総合的學生情報データ分析システムのコンセプト





# 高等教育のマス化、ユニバーサル化

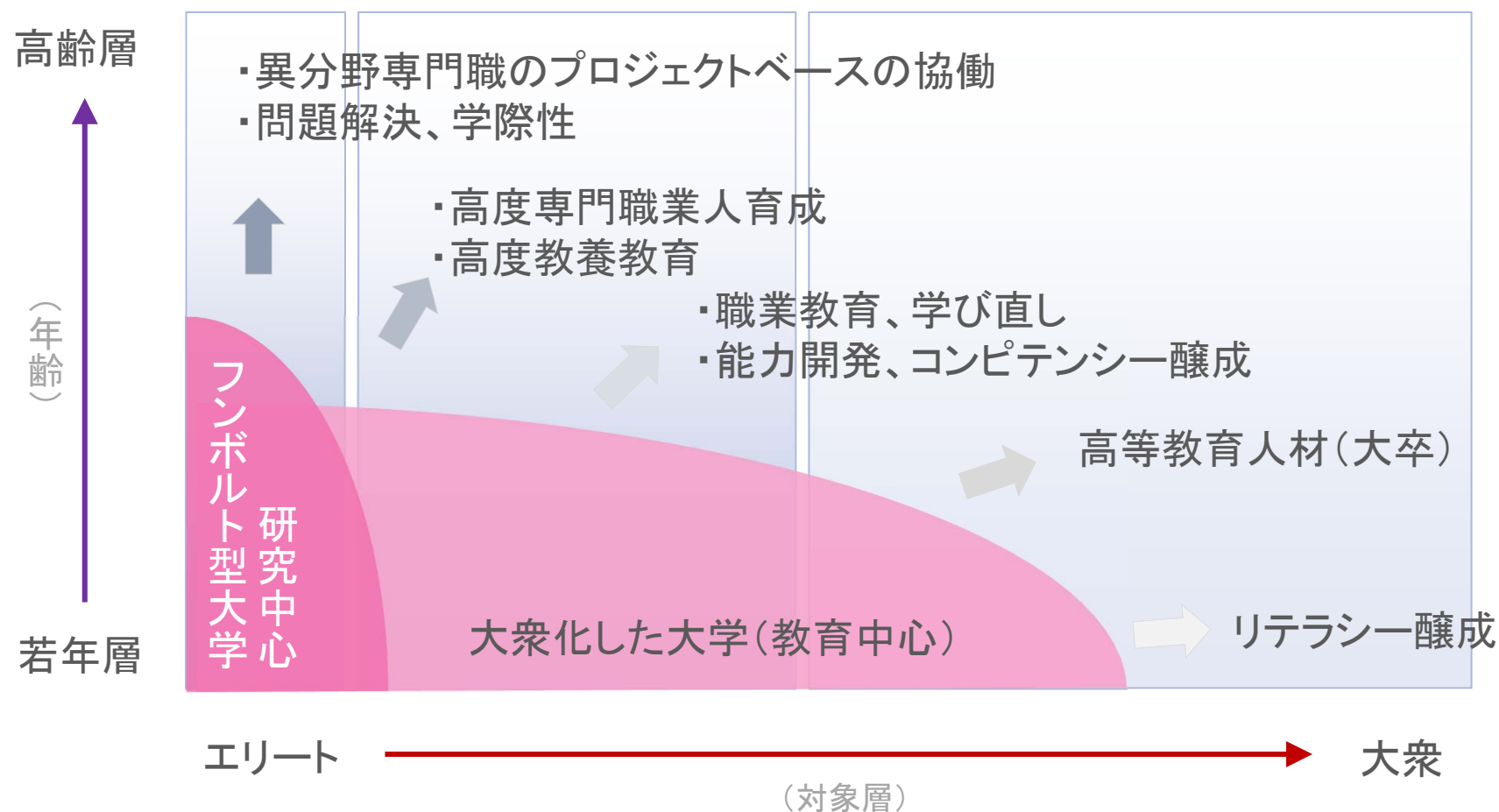
- マーチン・トロウ1973年提唱
- 大学進学率による高等教育の性格の変容をモデル化した。

高等教育段階	エリート	マス	ユニバーサル
大学進学率	-15%	15% - 50%	50% -
高等教育へのアクセス	特権	権利	義務
学生	均質	多様	極度に多様
ガバナンス	アカデミアによる合議制	プロフェッショナル職員 & 事務機構	執行部



# 20-21世紀にかけての高等教育の変化

## 高等教育の対象層と教育内容の変化



# 教学IRの課題（私見）

---

- 教学IRが、説明責任の観点から、教学マネジメント強化の色彩濃く展開されてしまったことから、本来つながるべき**学生の教育・学修の支援へのパイプが弱い**。
- 教学IRを実施する組織が大学の管理・運営組織側にあり、**教育実施側の学部・研究科と距離がある場合が多い**。
- 真に学生への支援をする際に必要となる、学生の成績情報や履修行動、入学前の家庭環境や教育履歴などは**個人情報で、利用が制限される場合がある**。

---

## 1-2. 日本における大学IRの展開

- 教学IR
- 大学経営IR
- 研究IR

# 政策誘導により始まった日本の大学IR ...学長補佐という機能

## □ 中教審大学分科会「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)(2014)

- 以下二点の動きへの対応としてまとめられた。
  - ・ 教育再生実行会議『これからの大学教育等の在り方について(第三次提言)』(2013.5.28)
  - ・ 経済同友会「私立大学におけるガバナンス改革－高等教育の質の向上を目指して－」(2012.3.26)
- これにより、大学ガバナンスにおける教授会の位置づけを変える学校教育法の法改正に至った(2014)。
- 報告書はそれと同時に学長のリーダーシップ強化のための学長補佐体制の強化を求め、そのなかにIRが位置づけられた。

(IRの充実)

適切なガバナンスを働かせるためには、まず何よりも、学長が各学部の事情を十分に把握した上で、改革方針を策定していくことが必要である。学長を補佐する教職員が、大学自らの置かれている客観的な状況について調査研究するIR(インスティテューショナル・リサーチ)を行い、学内情報の集約と分析結果に基づき、学長の時宜に応じた適切な判断を補佐することが重要である。

# 大学ガバナンス強化の打ち出の小槌のように扱われるIR

## □ 文部科学省「**国立大学法人等の組織及び業務全般の見直しについて(通知)**」(H27.6.8)

- 第3期中期目標・中期計画が本決定に沿った内容となることを求める。
- 大学共同利用機関法人について、「法人の枠組みを越えた異分野融合・新分野創成を促す観点から、IR 機能の強化により(中略)研究環境の一層の充実に努める」とされた。

## □ 文部科学省「**国立大学経営力戦略**」(H27.6.16)

- 国立大学改革プランにおいて、第2期中期目標期間の後半は「改革の加速期間」で「ミッションの再定義」や「機能強化」を行ったとし、第3期は各大学の強み・特色を最大限に活かし、高い付加価値を生み出す国立大学への転換を推進」するために、国立大学の経営力強化が必要とした。
- 学長裁量経費によるマネジメント改革を可能とするために、「IR体制の充実による学内の現状分析を踏まえて学内資源の再配分の取組(人的・物的・予算・施設利用等の見直し)などを行う」とされた。

⇒ **国立大学の中期計画におけるIRへの言及は、第1期は0校、第2期は1校のみにかかわらず、第3期は69校(8割)に急増。** 18

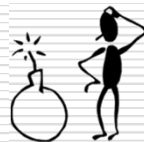
# IR組織大增設につながった支援条件 ...私立大学等改革総合支援事業

平成29年度 私立大学等改革総合支援事業 配点区分表(タイプ1～4)

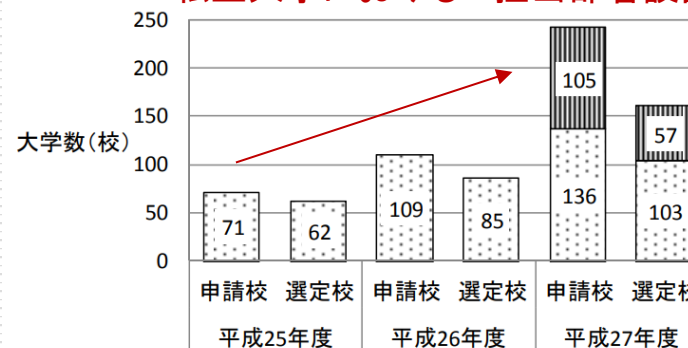
タイプ1「建学の精神を生かした大学教育の質向上」

		設問	回答		
			実施	一部実施	未実施
1 体系的な教 育の質向上に 関する評価	(1)	1 ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー及びアドミ ッション・ポリシーの点検・評価	4点	0点	0点
		2 学長を中心とした全学的な教学マネジメント体制の構築	3点	0点	0点
		3 IR担当部署の設置及び専任の教職員の配置	5点	～	0点
		4 SDの取組状況	4点	2点	0点
		小計	16点		
	(2)	5 準備学習に必要な時間等のシラバスへの明記	5点	3点	0点
		6 シラバスの記載内容の適正性について、担当教員以外の 第三者によるチェックの実施	5点	3点	0点
		7 学生の学修時間の実態及び学修行動の把握の組織的な 実施	5点	2点	0点
		8 学生による授業評価結果の活用	6点	～	0点
		9 教員の評価制度の設定	5点	3点	0点
		10 FD実施のための組織(委員会等)の設置及び教員の参 加状況	5点	3点	0点
2 多様な取組に 関する評価		11 アクティビティ・ラーニングによる授業の実施	5点	2点	0点
		小計	36点		
		12 履修系統図又はナンバリングの実施	3点	1点	0点
		13 オフィスアワーの設定	3点	2点	0点
		14 GPA制度の導入、活用	3点	2点	0点
		15 学生の学修成果の把握	5点	2点	0点
		16 1年間あるいは1学期間に履修科目登録ができる単位数 の上限の設定	3点	2点	0点
		17 学内の教育改革に取り組む教員又は組織(学部等)を財 政的に支援するための予算の設定	3点	0点	0点
		18 大学ポータルサイト等発信する情報の検討・見直しの実施	2点	0点	0点
		小計	22点		
3 高大接続改革の 推進		19 アドミッション・ポリシーにおける求める学生像の明示	2点	1点	0点
		20 能力・意欲・適性等を多面的・総合的に評価する入学者 選抜の実施	6点	～	0点
		21 入学者選抜体制の充実強化	7点	～	0点
		22 多様な背景を持つ受験者の受け入れ	3点	1点	0点
		23 高等学校教育と大学教育の連携強化	3点	～	0点
		小計	21点		
		合計	95点		

H31年度に  
ついては、IR担当の  
研修受講も  
加点される  
可能性あり



私立大学におけるIR担当部署設置の推移



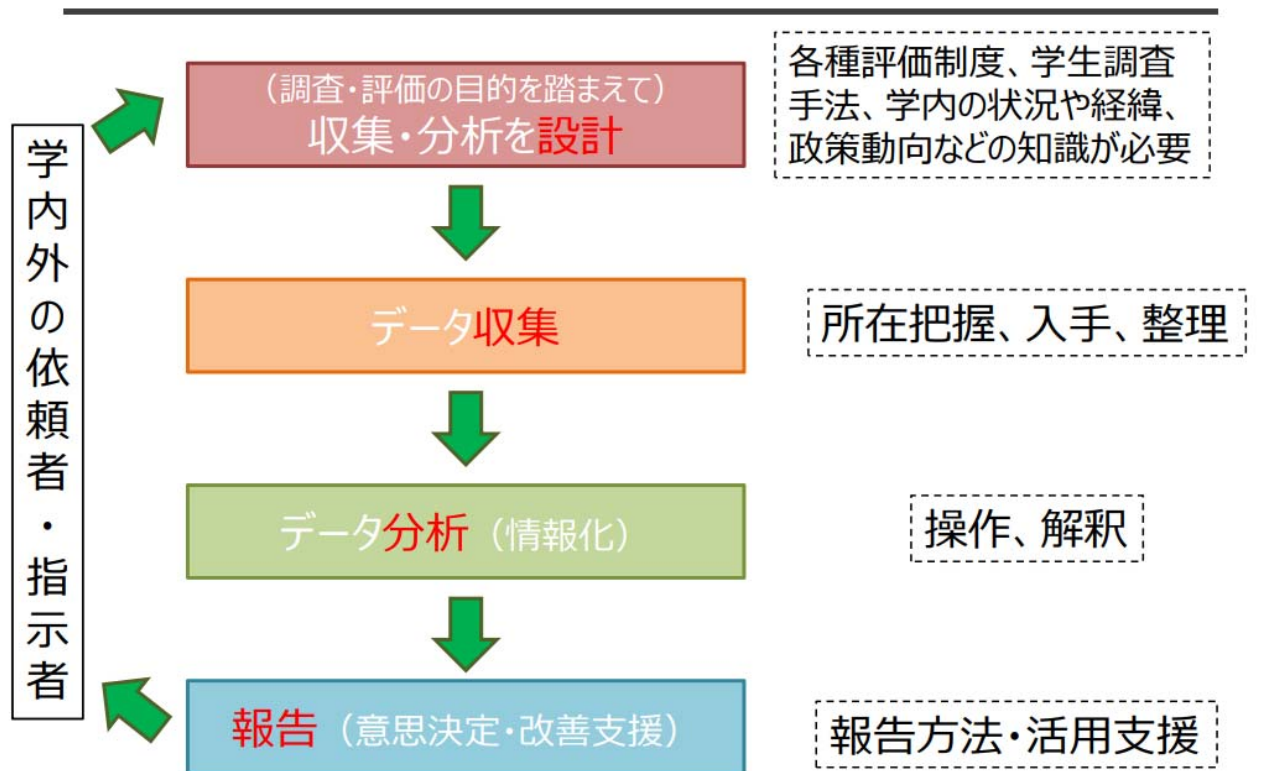
年度	25		26		27	
	申請校	選定校	申請校	選定校	申請校	選定校
①専門部署・専任教職員	71	62	109	85	136	103
②担当部署・専任教職員					105	57
③担当部署・専任配置なし、又は委員会方式	141	98	216	147	231	130
④該当なし	515	95	381	82	242	30
計(大学数)	727	255	706	314	714	320
①の割合	27.8%	8.8%	34.7%	11.9%	42.5%	32.2%
②の割合					32.8%	17.8%
③の割合	55.3%	13.9%	68.8%	20.6%	72.2%	40.6%
④の割合	202.0%	13.5%	121.3%	11.5%	75.6%	9.4%

図1 私立大学等改革総合支援事業 設問3 IR担当  
部署の整備状況の推移(平成25～27年度)<sup>5</sup>



# 大学IRの業務プロセス

## 評価・IRの業務プロセス



Office of Institutional Effectiveness, Ibaraki Univ. (IEI), 2016

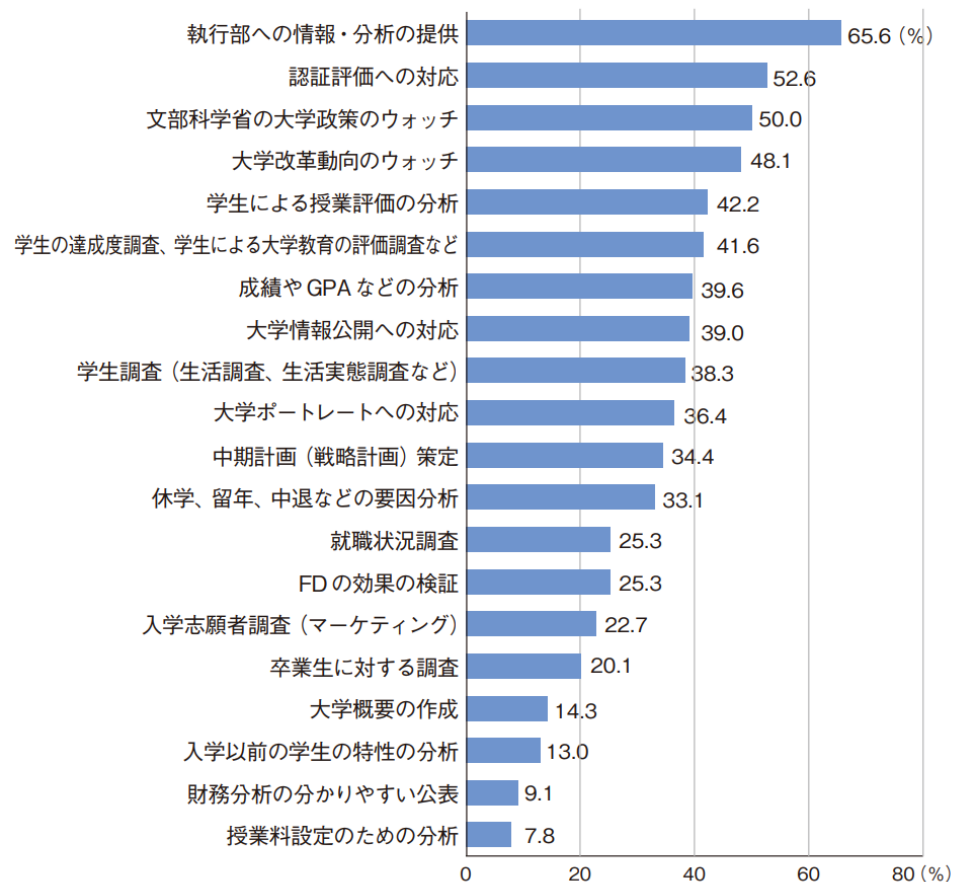
国からは、  
何が分析課題か  
示されて  
いない

大学執行部の  
問題意識も  
稀薄……。  
何を分析すれば  
良い？



# 大学IRの業務領域

図3 IR組織の担当業務（複数回答）



## 大学IRの業務領域（ダイジェスト）

- 大学の課題に応じた分析、執行部への情報提供
- 大学評価対応（認証評価、法人評価）
- 大学情報公開、大学ポートレートへの対応
- 大学のファクトブック整備
- 研究者データベースの整備
- 学生の達成度評価、卒業生調査等
- 成績やGPAなどの分析
- 文科省、大学改革動向のウォッチ

結局、  
定型的業務が  
雑用係になって  
しまうくらい  
あり・・・。

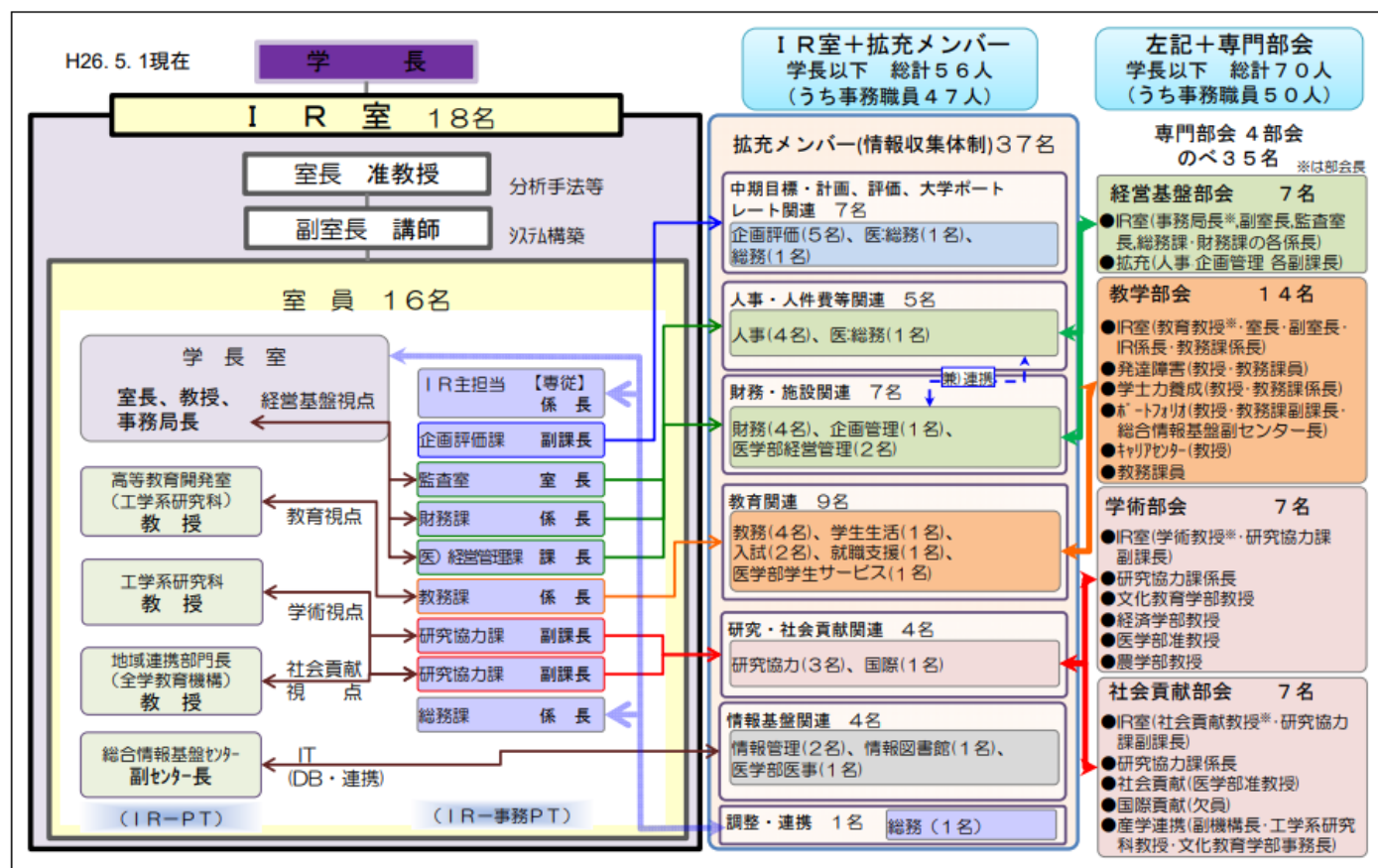


（出典）小林雅之、劉文君「日本型IR構築に向けて」

リクルート カレッジマネジメント189 / Nov. - Dec. 2014, p.6-13 (2014)

[http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/001\\_h2702/001-h2702-12\\_suetsugu.pdf](http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/001_h2702/001-h2702-12_suetsugu.pdf)

# 学長主導のIR ...佐賀大学の事例



図：佐賀大学 I R 室の体制（情報収集体制・専門部会）<sup>2</sup>

(出典) 末次 剛健志「佐賀大学における IR の展開 ～事務担当者の視点から～」

情報誌「大学評価とIR」第1号 平成 27 年(2015 年)2 月(2015)

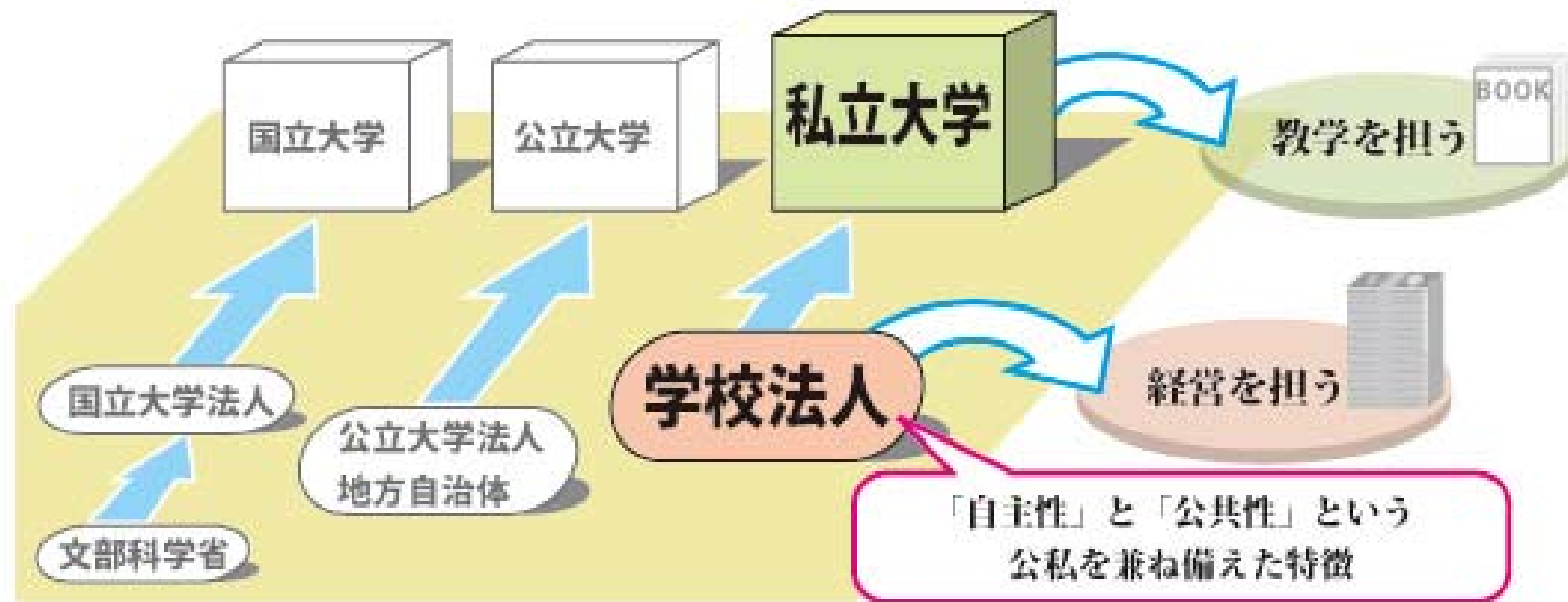
[http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/001\\_h2702/001-h2702-12\\_suetsugu.pdf](http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/001_h2702/001-h2702-12_suetsugu.pdf)

でも、学長直下の  
IR室の位置づけは  
変わらないよ！

H30現在は  
体制が少し  
見直されて  
いる。



# 大学IRを以前から行っている 私学の「学校法人」



学校法人は、私立学校法により  
経営を担う組織として位置づけられ、  
初めから大学経営をしているから、  
IRと言わなくても、以前から  
大学経営のための状況把握や  
分析、経営判断はしていた。



日本私立大学協会ホームページ「学校法人ってなに？」より  
<http://www.shidaikyo.or.jp/apuji/activity/2013-campaign-00.html>

# 大学IR関連団体

---

## □ 大学情報・機関調査研究会(MJIR)

- 年一回の学会形式の研究会。IRの内容は問わない。

## □ 大学評価コンソーシアム

- 大学評価担当者集会から始まる
- 機関誌「大学評価とIR」を発刊

## □ 関東地区IR研究会

- 関東地区のIR担当者有志が2ヶ月に一度研究会を通じて情報交換
- 「大学IRスタンダード指標集」を2017年に発行

## □ 大学IRコンソーシアム

- 共通の学生調査と分析の基盤を利用するネットワーク

# 大学経営IRの課題（私見）

---

- 政策誘導により、IR担当部署が国内大学に急増した。
  - しかしこれを担当できるスキルを有する人材が少なく、想定していた経営判断の支援が十分に出来ていないことが多い。
  - また大学執行部においても、IR担当に何を期待して良いのかわかっておらず、検討すべき事項をIR担当に十分に指示できていない側面がある。
  - 同時に、国立大学については、大学経営の必要性が生じてから日が浅く、大学経営や経営判断がルーチン化しておらず、スタッフの業務に落とし込むことが難しい状況がある。
- ⇒ IR担当が大学経営のプロとして大学執行部に助言ができる  
と本来は良いが、それだけの知見・スキルを有する人材が  
日本にはいないことが問題。



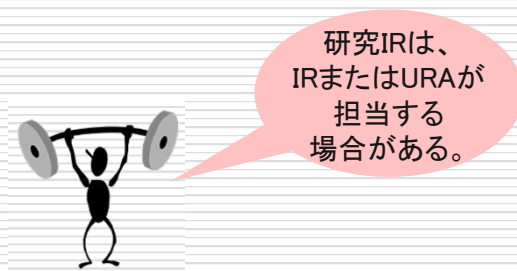
---

## 1-3. 日本における大学IRの展開

- 教学IR
- 大学経営IR
- 研究IR

# 日本の大学における 研究IRの位置づけ

- 教学IR、大学経営IRほどには、強い政策誘導がなされていない。
- しかし、「法人の枠組みを越えた異分野融合・新分野創成を促す観点から、IR機能の強化により(中略)研究環境の一層の充実に努める」とされた(※)ことを考えれば、研究IRも視野に含まれている。
- また、URAのスキル標準には、「研究力の調査分析」と「研究戦略策定」が位置づけられ、これは研究IRと理解される。



(参考)

# リサーチ・アドミニストレーターの業務内容

機能（業務）	業務内容
<u>(1) 研究戦略推進支援業務</u>	
① 政策情報等の調査分析	政府の科学技術政策，審議会の答申・提言等や，ファンディング・エージェンシー等の事業について，その策定段階からインターネットや関係者へのヒアリング等を通じて情報を収集し，政策動向等について分析を行う。また，組織においてこの機能充実のため，施策情報等に係るデータベースの整備等，情報分析機能の強化，充実を図る。
② 研究力の調査分析	研究者の研究分野，外部資金獲得状況や論文投稿状況等を把握し，マッピング等により大学・部局等の研究特性の組織的把握を行う。また，組織においてこの機能充実のため，研究者情報のデータベースの整備等，研究プロジェクトの策定基盤を強化・充実化する
③ 研究戦略策定	組織の研究教育資源を有効に活用することを目指し，組織改編，研究拠点形成，研究支援体制構築に関する立案・支援，関係部局との調整等を行う。研究者相互の認識の拡大と深化，意識醸成，プレゼンス確立のため，例えば新たな課題発見のためのワークショップの開催等を行う。

(2) プレアワード業務

(3) ポストアワード業務

(4) 関連専門業務

# 研究IRの実施状況

---

- 研究IRの組織的活動は、外部からは見えづらい。
  - 研究戦略策定につながる研究力評価のため、表にはあまり出さない。
  - 強い研究大学にしか意味がないため、サンプルサイズが少ない。
- 全般には、研究担当理事やURAの関心などにより、散発的にされているきらいあり？

# 学術出版社による研究力分析と研究戦略策定支援サービス



**リサーチ・インテリジェンス**  
研究者と研究マネージャーが直面している最も差し迫った課題に対応します。

コンサルティングのご依頼はこちら

研究の準備	研究の実施	研究の共有
<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略の策定</li> <li>研究者の特定と採用</li> <li>資金の確保</li> <li>パートナーシップの確立</li> <li>施設の管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>検索、発見、読解、レビュー</li> <li>コラボレーション、ネットワーキング</li> <li>実験</li> <li>分析、統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データの管理</li> <li>出版、普及</li> <li>商業化</li> <li>プロモーション</li> </ul>

出版社が提供するツールは便利だけど、高額だし、英語の業績しか見えていない。

結局、出版社の提示する評価基準にアカデミアが従っている。。。



(出典)エルゼビア社ホームページ

「リサーチ・インテリジェンス」 (Last accessed 2018.12.9)  
<https://www.elsevier.com/ja-jp/research-intelligence>



Welcome to Kyushu University

All content Explore profiles, expertise and research at Kyushu University

2428 Profiles 866 Research Units 20 Projects 111334 Research Output 387 More

Collaborations and top research areas from the last five years

Click dots and donuts to bring up details.

(出典)九州大学PUREポータルサイト (Last accessed 2018.12.9)  
<https://kyushu-u.pure.elsevier.com/>

## IR関連システム

Home / IR関連システム

### 研究者情報

九州大学 研究者情報

「九州大学教員活動進捗・報告システム」に入力された教育研究活動等における、効率的及び効果的な情報提供のための検索機能を有する。

### Pure (Portalサイト)

研究職プロファイリングツール  
Pure ポータルサイト

世界最大級の抄録・引用文献データベースScopus (スコーパス) を元データと研究活動を多角的に把握・分析する機能と併せて、研究成果の発信という特徴。本学の研究業績を、個人および部署毎に把握することができます。

### 【学内限定】

### 教員活動進捗・報告システム (Q-RADeRS)

教員活動進捗・報告システム  
(Q-RADeRS)

本学の教員データベースで、教育研究活動等の状況について教員自ら点検及びその結果を公開するための取り組みの一つとして運用している。主な機能として、計画管理機能と業績管理機能を有する。

\*学外からのアクセスは、こちらから (入力項目に制限あり)

### SciVal

研究力分析ツール  
SciVal

世界最大級の抄録・引用文献データベースScopus (スコーパス) を元データと世界中の約4,600の研究機関や、約220の国や地域の研究パフォーマンスに関する世界的な研究動向を把握し、国内外の研究機関の研究力を可視化することが可

「SciVal」及び「Pure」に関する説明会の動画・資料等はこちらから

(出典)九州大学IR室ホームページ  
「IR関連システム」 (Last accessed 2018.12.9)  
<https://www3.irs.kyushu-u.ac.jp/ir-system>

# 東京工業大学 情報活用IR室

## ...活動実績

### 平成30年度

1. ORCID日本コンソーシアム設立に向けた貢献（2017~2018）〈[ORCID日本コンソーシアム設立準備ウェブ](#)〉
2. GPT・大学院飛び入学・早期卒業に関する分析（20180914・室幹事会・学内限定）
3. STAR Search・T2R2アクセス分析ーどの業種のどの企業に見られているかー（20180914・室幹事会・学内限定）
4. 日本および米国の入学検定料収入の比較（20180914・室幹事会・**Open Report**）
5. 現職教員の在職期限に関する分析（20180914・室幹事会・学内限定）
6. 教学IR分析ー学業成績係数の算出方法の検討、キャップ制活用状況、GPA分布ー [Zipped File](#)（20180726・室幹事会・学内限定）
7. 大学IR情報におけるFAIR原則 [File](#)（20180726・室幹事会・**Open Report**）
8. IPEDSにおける学生関連データを用いた分析可能性 [File](#)（20180726・室幹事会・**Open Report**）
9. THE世界大学ランキングのCitationScoreと被引用数の分析 [Zipped File](#)（20180612・室幹事会・学内限定）
10. 単位認定に基づく収入と獲得した間接経費の比較分析 [Zipped File](#)（20180612・室幹事会・学内限定）
11. Scivalを用いた研究力の経年比較分析 [File1](#), [File2](#)（20180524・室幹事会・学内限定）
12. 日米大学の会計定義比較 [File1](#), [File2](#)（20180524・室幹事会・**Open Report**）
13. 教育業務の分担率分析 [File](#)（20180524・室幹事会・学内限定）
14. 国内オープンデータの公開状況調査 [File1](#), [File2](#)（20180425・室幹事会・学内限定）



# 研究IRの課題（私見）



自分を正しく映し出さない鏡で  
自分を評価しようとしても、  
意味ないよね。

- 研究IRは本来、自大学の研究ドメインを正しく把握し、外部連携や資源投入を通じて、大学の研究力の伸長につながるべきである。
- しかし世界的に、学術出版社の提供するツールに依存し、出版社主導の研究評価軸に引きずられる傾向が見られる。
- 日本は特に、文系の和文の研究業績や理系の技術指導や解説の業績が研究評価から抜け落ちる。
- 研究IRの本来的目的に立ち返り、たとえば産学連携で行われてきたようなマッチングなどをベタでしたり、優れた研究者の獲得につながる分析を多様な情報を用いてすべき。

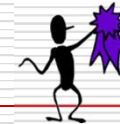
---

## 2-1. 米国における大学IRと体制

- 米国の大学IRの概要
- 米国大学の組織体制とIRの機能
- アリゾナ州立大学の大学戦略(事例)

# 米国IR協会

...Association for Institutional Research (AIR)



米国は、  
清教徒が行ったときから、  
相互補助の精神が培われ、  
こうした団体を通じて市民が  
活動を組織化することが  
なされているんだ！



ASSOCIATION FOR INSTITUTIONAL RESEARCH  
Data and Decisions for Higher Education

Search this site...

HOME

MEMBERSHIP

COMMUNITY

RESOURCES

EDUCATION

GRANTS & SCHOLARSHIPS

JOB BOARD

eAIR

ABOUT US

HOME > RESOURCES

▶ Duties and Functions of  
Institutional Research

▶ Improving & Transforming  
IR in Postsecondary  
Education

→ National Survey of  
Institutional Research  
Offices

→ A Statement of  
Aspirational Practice for  
Institutional Research

→ IR Summit

→ Information for the Media

→ National Survey of  
Institutional Research  
Offices - Survey Contacts

## RESOURCES

AIR provides resources, innovative practices, and professional development opportunities for AIR members and the higher education community, including professionals from institutional research, effectiveness, assessment, planning, and related fields.

### Education

Participate in a variety of learning opportunities, including multi-week courses, on-demand videos, and live events.

### Affiliated Organizations (AOs)

Connect with IR professionals through regional, state/local, international, and non-geographic AOs.

### eAIR

Stay connected to the stories influencing the IR field today and access tools and tips for improving and streamlining IR activities.

### IR Studies

Review papers, research, and reports about the field.

### A New Vision for IR

Consider new models for IR to address the real-world management needs of modern higher education.

### Duties & Functions of IR

Join the discussion about this comprehensive list developed by AIR, with input from members, to continue the process of defining the IR function.

# 1. IRとは

---

## □ IRの定義

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リサーチ

*Saupe J. L.(1990) The Function of Institutional Research 2<sup>nd</sup> Edition  
Association for Institutional Research  
<http://www.airweb.org/page.asp?page=85>*

# 1. IRの全体像...IRの機能

1. 意思決定／政策形成／計画策定 支援
2. 調査研究、データ分析
3. 内部レポート、外部レポート
4. 評価支援
5. データ管理

Thorpe (1999)より作成

Thorpe(1999)では、北西部のIRオフィスのミッション・ステートメントを分析し、右の9つの分類について該当するオフィスの分布を示している。

Proportion of Mission Statements Exhibiting Desired Characteristics					
Characteristic	Level		Control		Combined
	4-year (N=47)	2-year (N=16)	Public (N=34)	Private (N=29)	
Internal reporting	89%	100%	97%	86%	92%
Planning support	74%	81%	76%	76%	76%
External reporting	79%	31%	65%	69%	67%
Conduct research studies	70%	38%	47%	79%	62%
Data management	57%	56%	68%	45%	57%
Decision making support	55%	56%	56%	55%	56%
Assessment support	45%	88%	71%	38%	56%
Data analysis	34%	56%	32%	48%	40%
Policy formation support	43%	25%	35%	41%	38%

Thorpe, S. W.(1999) *The Mission of Institutional Research 2<sup>nd</sup> Edition* (<http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED439640.pdf>) 36

[注] 北西部IR協会(NEAIR)の会員大学IRオフィスのミッション・ステートメントを分析した論文。

# 1. IRの全体像...調査内容(類型)

## 1. レポート

- 機関統計、大学運営上の学内外へのレポート

## 2. 研究、計画、政策分析

- 計画、政策分析、予測・統計分析、長期分析、市場調査

## 3. 財務分析

- 費用分析、予算策定、財務予測

## 4. 入学管理

- アドミッション、奨学金、大学残留率(リテンション)

## 5. 学生調査

- 学生調査、卒業生調査

## 6. 教員研究

- 教員評価、教員の業務負荷分析、給与分析

## 7. 学術分析(主に教学面)

- 学術プログラム評価、プレースメント・テストとアウトカムの評価

## 8. その他

- 施設・空間利用状況調査、編入状況調査 等

Delaney, A. M. (1997) *The Role of Institutional Research in Higher Education: Enabling Researchers to Meet New Challenges*

[注] ニューイングランド州のIRを分析した論文。



# 1. IRの全体像...IRオフィスの所在

1. 経営・企画部門
2. 評価部門
3. 財務・経理部門
4. 情報基盤部門
5. 教学部門
6. アドミッションオフィス
7. 人事部門
8. 施設整備部門
9. その他

- IRの調査内容が多岐にわたるため、IRオフィスも多様な部署に所在しうる。
- つまり、IRは本質的に大学の各部署で行うもの……？

At some colleges and universities, a conscious decision had been made that **each unit in central administration will be responsible for institutional research** relating to the activities of that unit.

*Saupe J. L.(1990) The Function of Institutional Research 2<sup>nd</sup> Edition  
Association for Institutional Research  
<http://www.airweb.org/page.asp?page=85>*

# 米国におけるIRの歴史

## □ 1955年以前：黎明期

- 1701年ごろからイエール大学等で他大学やドイツの大学の組織構成等を調べる試みを開始。
- 1908-43年は、「調査の時代」。カネーギー財団による教員年金の導入により、[教員の労働時間や大学運営の効率性を測る必要](#)が出てきた。

## □ 1950-60年代中盤：IR開設期

- 戦後の帰還兵が大学に入学し、大学の[学生規模が急拡大](#)。またスプートニクショックにより、[研究力強化の必要性](#)により、大学の管理・運営が必要に。

## □ 1965-75年：IRの初期－大学の管理・運営に向けて。

- IRの業務領域を定義しようという動きがあったり、大学執行部もIR担当を使おうとする。
- 他方、1960－70年代の学生運動、ベトナム戦争でIRどころではなくなるが、その後1970年代前半の[経済不況](#)で政策担当者がリソースやコストに関心を持つようになり、特に[州立大学にデータを要求](#)するようになる。

## □ 1975-90年：IRの青年期－技術の拡大。誰もがIR実施。質への回帰。

- ベビーブーム世代の卒業により、学生数増が望めなくなり、[学生獲得や財務対策](#)などの必要が生じる。IRが、大学運営の現状のデータ収集と分析に組み込まれるようになる。

## □ 1990－2005年：IRの成人早期－アウトカム評価、パフォーマンスへの要求。

- 1990年代前半の経済不況により、州立大学への運営費交付金が初めて削減され、[授業料上昇](#)に拍車をかけた。[学資援助が提供されるか](#)が学生の大学入学判断に決定的要素となった。同時に、高い授業料を払って[大学に行く価値](#)があるかが問題視されるようになり、アウトカム評価が重要になった。

## □ 2005年－現在：IRの成熟期－説明責任。中だるみ？

- 「[アクセス、負担可能、説明責任](#)」があらゆる場面で求められるようになり、IRはそれに対応するようになった。[パフォーマンスファンディング](#)などの動きもあった。

# 米国における大学IRの展開(私見)

---

- 米国においても、IRの機能や業務は何なのかについては、未だに議論がある。また、IR室の規模や内容が大学により様々であることも指摘されている。
- 同時に、米国のIRも、初めは政府へのレポーティングに始まり、その後、経済不況等、外部からの要請により発展してきたと言える。
- 他方、日本では単に組織の設置が要請されたのに対して、米国では、「学生獲得」、「授業料と学資援助額」、「大学卒業率」などの具体的な大学が追求すべき目標が鮮明となり、これを支援するためにIR組織が增強されており、日本よりは、その位置づけや機能が明確であるように感じられる。

---

## 2-2. 米国における大学IRと体制

- 米国の大学IRの概要
- 米国大学の組織体制とIRの機能
- アリゾナ州立大学の大学戦略(事例)

## 2. IRのあるべき姿...IRとは

### □ IRの定義

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リサーチ

*Saupe J. L.(1990) The Function of Institutional Research 2<sup>nd</sup> Edition  
Association for Institutional Research  
<http://www.airweb.org/page.asp?page=85>*



IRで大事ななのは、**意思決定に役立つこと！**

## 2. IRのあるべき姿...意思決定はどこで行われるか(1)

---

### (意思決定権者)

- ☐ 執行部(学長、理事)
- ☐ 学部長、専攻長
- ☐ 大学幹部(部課長クラス)
- ☐ 個々の教職員

### (意思決定の場)

- ☐ 役員会
- ☐ 教授会
- ☐ 全学会議、各種の運営委員会
- ☐ 部内・課内会議
- ☐ 執務中



## 2. IRのあるべき姿...意思決定はどこで行われるか(2)

- ❑ 意思決定は案件の重要度に応じて、多様なレベルで行われる。
- ❑ 日本の意思決定の特徴として、特定のリーダーに決定権と責任を全て委ねるのではなく、複数名で合議的に意思決定を行う。
- ❑ さらに、正式な意思決定のための会議体でオープンな議論の上で意思決定を行うのではなく、事前の調整で決定の方向性を定めておくことが基本。
- ❑ また、事前の検討段階において職員が検討を行い、決定の方向性のオプションを意思決定権者に示していることが一般的。



日本はボトム・アップの文化。  
教職員一人一人の力が大きいんだね！

## (参考)米国研究型大学の意思決定(1)...PresidentとProvost

### □ PresidentとProvost

- 米国の大学には、大学の最高責任者であり、大学の外向きの顔であるPresidentと、学内の主に学術面の最高責任者であるProvostがいる。
  - President: 大学の最高責任者であるとともに外向きの顔 (Mr. Outside)
  - Provost: 大学の主に学術面の最高責任者 (Mr. Inside)
- Presidentは大学の経営全般について責任を有し、一般的には寄付金獲得や政府等の外部組織との折衝、大学の資産管理を含む財務に責任を有する。
- Presidentは大学の全般的な方向性(目標、ヴィジョン)は定めるが、大学の学内行政はあまり関知せず、学内行政のすべてをProvostに委ねる。
- PresidentとProvostで外交と学内行政とを役割分担していることが、米国の研究型大学が効率的・効果的に運営できている理由であるという指摘もある。
  - 日本では学長がPresidentとProvostの役割を兼ねているので、業務過多でパンクしているという指摘がある。

## (参考)米国研究型大学の意思決定(2)...Provost(1)

### □ Provost

- Provostは、Vice-President(VP)のうちの一人であるが、多くの場合 "Executive VP"であり、他のVPより地位が上である。
- VPのなかで"Academic Affairs(学術)"を担当する。
  - 複数のVice-Provostとともに、全学部長はProvostに報告義務がある。
  - ProvostはVice-Provostだけでなく、学部長(Dean)も自ら任命する。
    - 自身の施策を実現できるための執行部体制を作るという意味合いであるため、形式的な任命ではなく、自ら人選をし任命する(学部から候補者を複数だしてもらったこともある)。
  - Provostは学部の再編・統合の権限も有する。
- Provostのもとにも複数のVice-Provostがおり、重要な役割として以下のVice-Provostなどが挙げられる。
  - Vice-Provost for Academic Affairs (学術担当)
    - 教育プログラムを評価し、その継続や拡大、縮小などの判断を行う。
  - Vice-Provost for Faculty Affairs (教員担当)
    - 全学部の教員を評価し、その昇進や任用の決定を行う。
  - Vice-Provost for Budgetary Affairs (予算担当)
    - 各学部等の予算(教育プログラム、研究支援含む)の配分を行う。

## (参考) 米国研究型大学の意思決定(3)...Provost(2)

### □ Provost (続き)

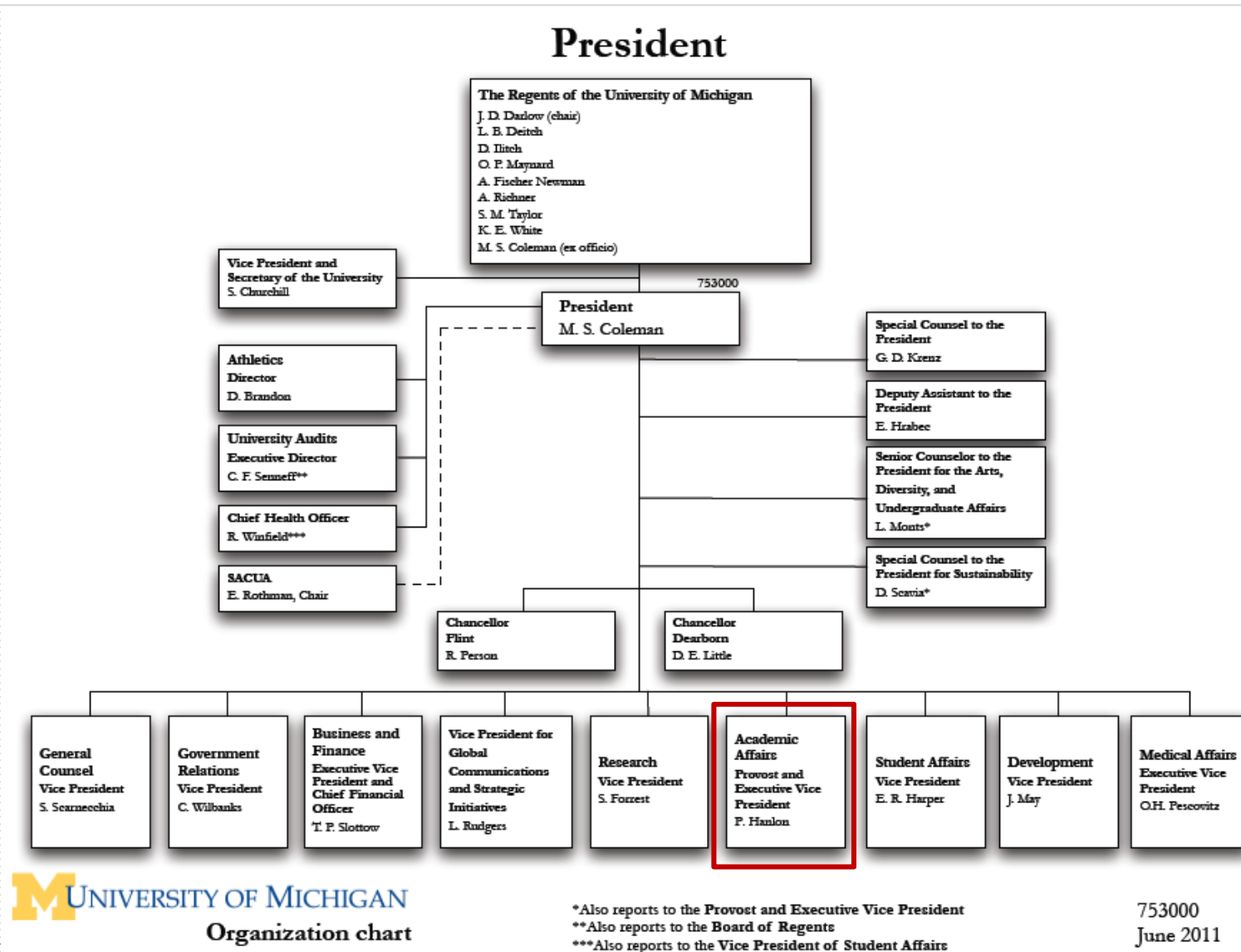
- Provostは、Presidentが指し示した大学のヴィジョンを実現する運営者であり、人・モノ・金を切り盛りする役割である。
- 自らの任務を実現するために、Vice-Provostおよび学部長からなる執行部を自ら任命し、これらの役員を通して学部・学科や教育プログラム、教員人事について決定権を有する。
- 決定権は形式なものではなく、Vice-Provostのもとで全学部のプログラムや教員人事が評価され、Provostもこれら全てに目を通して、最終決定を行う。
  - 例えば、年間数百名の教員人事についても、Vice-Provostは一人数百頁の調書を査読し、審査委員会を開催し審査を行う。Provostはこの報告を受け、疑問のある案件については自ら調書等を確認し、判断を行う。この仕組みにより、学部で行われた人事が覆されることもある。
- 大学の精神的な象徴であり尊敬の対象であるPresidentに対して、Provostは運営者であり、極めて実務的に管理運営を行う立場である。
- なお、Provostは大学の運営についてほぼ全権を有するが、運営がふるわず学内の信任が得られなくなった場合は、解雇される。

## (参考) 米国研究型大学の意思決定(3)...Administrative Staff

### □ Administrative Staff

- Administrative Staffは大学の執行部(学長、副学長)や学部長、センター長、事務組織の部課長などの幹部職を指す。
  - cf) 職員一般は単に“Staff”
- 学長、副学長などのAdministrative Staffは研究型大学では教員出身者が担っている場合が多いが、教育型大学では元学生部長など、教学と学生支援に関わる学内外の事項に十分に通じておりネットワークもある職員が学長となっている場合も多い。
- 教員がAdministrative Staffとなる場合は、日本のように名誉職として、あるいは一時期の管理職としてこれを担うのではなく、自身のキャリアステップの一つとして担う場合が多い。
- 米国では、Administrative Staffとしてキャリア・パスが存在し、学内で専攻長→学部長→副学長などを務め、他のよりランクの高い大学の副学長や学長などでキャリア・アップしていく。
- 米国ではAdministrative Staffの方が教員より格が上に見られており、教員より給与も高い。このため、Administrative Staffは一つの目指すべきキャリアであり、その足がかりとして全学委員会の委員などを積極的に引き受ける教員層が全体の2-3割存在する。
- Administrative Staffとしてのキャリアを追求するため、Administrative Staffとしての評価は常に気にしているところであり、当該教員が大学運営の実務に力を入れ、定量的に測れる実績がでる原動力となっている。

# (参考) 米国研究型大学の意思決定...Office of President組織図





1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----



## (参考)米国研究型大学の意思決定(4)...IRとの関係

### □ IRとの関係

- 米国の研究型大学ではProvostが学内の学術面の最高責任者として学内行政の全権限を有するとともに、全責任も負う。また、段階的にVice-Provost、学部長(Dean)、専攻長(Department Chair)も同様に、それぞれの範囲で全権を有し、全責任も負う。
- さらに、ProvostがVice-ProvostとDean、DeanがChairを任命することから、Provostの意志が学内の隅々にまで浸透する仕組みとなっている。
- Provost以下の長は、それぞれの担当部署の運営が良好なときに評価され、失敗すれば責任を問われることをよく認識しているため、運営が良好に行われるように実務面の業務に力を入れる。
- 実務面の判断材料にはデータや客観的事実がかかせないため、IRなどの資料が実効的に役立てられる。
- また、これらの長(意思決定者)がプログラムの再編・解体も含めた全権利を実際に有することから、IRによって提供されたデータが意思決定に実際に役立つという構図になっている。

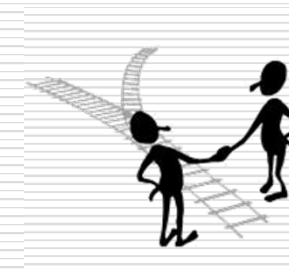


アメリカはトップ・ダウンの組織だから  
IRも実効的に役立ちやすいんだね！

# 大学執行部と教員組織の協働 ...Shared Governance(共同自治)



大学の経営と管理・運営  
を担う大学執行部と、  
教育・研究を担う教員組織は、  
大学を共同自治していく



大学執行部

教育・研究評議会  
Faculty Senate

# 大学の組織体制とIR

---

- 米国は歴史的(植民地時代)に、当時の有力者が大学の必要性を米国に感じ、当時の学のある識者に委託し、大学を建学してきたため、権限-意志決定-お金の流れが全てトップダウンかつ、レポーティングの流れも明確である。このため、IRが機能しやすい組織体制になっている。
- 他方、大学執行部の暴走を押さえるためのFaculty Senate(教育研究評議会)もあり、バランスが取られている。大学執行部とFaculty Senateは、共同自治(Shared Governance)をするとされている。
- 日本は一部の私学を除けば、国が高等教育を整備してきたという歴史があり、官僚組織としての堅牢性がある。組織の長は象徴的なものであっても、職員や下部組織に多様な知見やデータがあり、またそこが実行も担っている。日本がIRを実効的に行う場合は、そうした個々の組織で客観的データに基づいた判断ができるようにするべきである。
- 国の誘導により、学長のリーダーシップとその補佐体制が政策誘導されているが、これはせっかくの個々の職員や下部組織の力を有効利用しないばかりか、大学をうまく運営できなかつたり、大学執行部の暴走をもたらすなど、大変危険な可能性がある。

---

## 2-3. 米国における大学IRと体制

- 米国の大学IRの概要
- 米国大学の組織体制とIRの機能
- アリゾナ州立大学の大学戦略(事例)

# 米国高等教育の最大の課題

The Issues in US Higher Ed



## □ 高等教育財政の逼迫

A shrinking higher education budget followed by...

### ■ 授業料の高騰

→ 中流階級の学生が大学進学を断念

Tuition rise, and the middle class left out of higher ed

### ■ 提供できる科目数の縮小

→ 必須科目を履修できない学生続出！

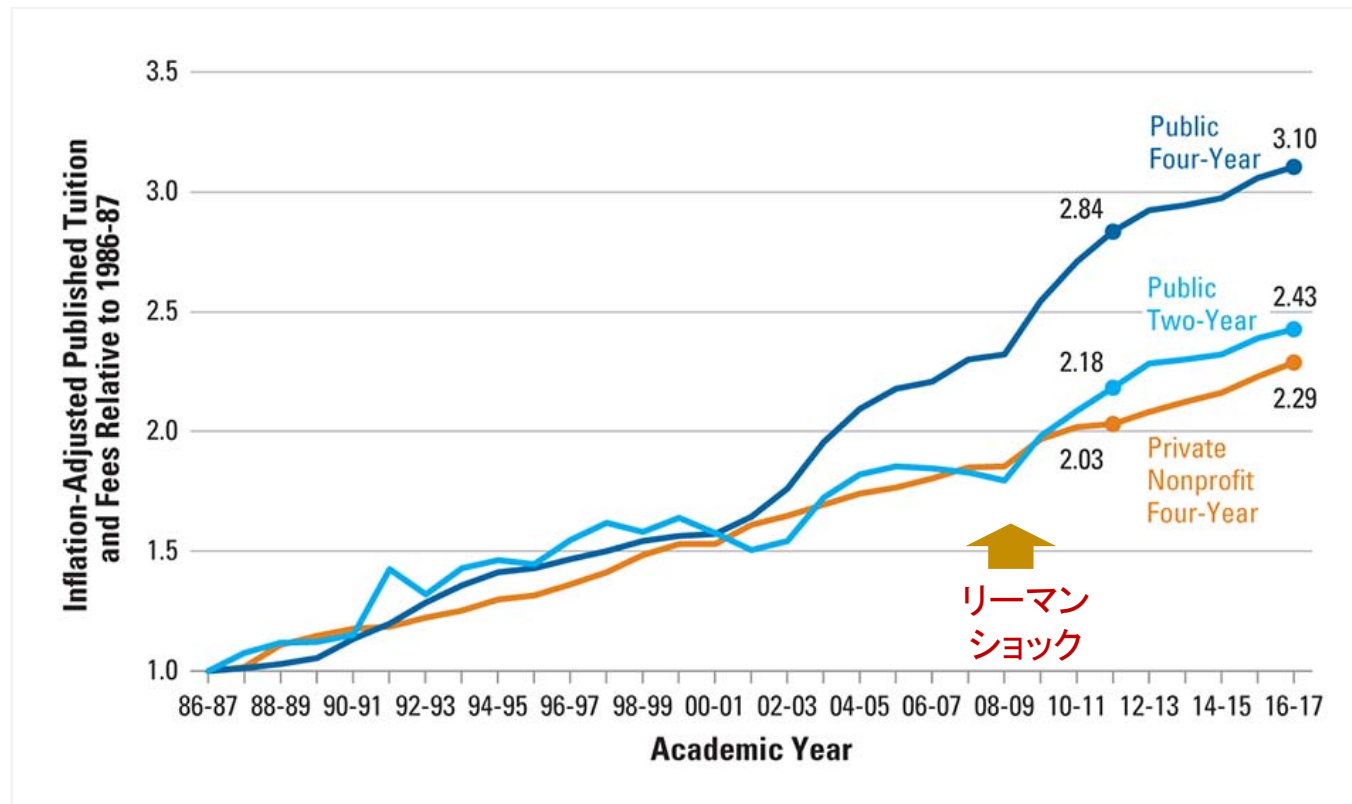
Shortage in course provision, and 6-yrs graduation rates falling



# 米国における大学授業料の高騰

Tuition rise in US higher education

## □ 四年制州立大学、過去8年間で3割以上の授業料上昇



### 四年制州立大学

- ・授業料 9,650ドル
- ・下宿費等込み 20,090ドル

### 四年制私立大学

- ・授業料 33,480ドル
- ・下宿費等込み 45,370ドル

(2016-17年度平均額)

# 提供できる科目数の縮小

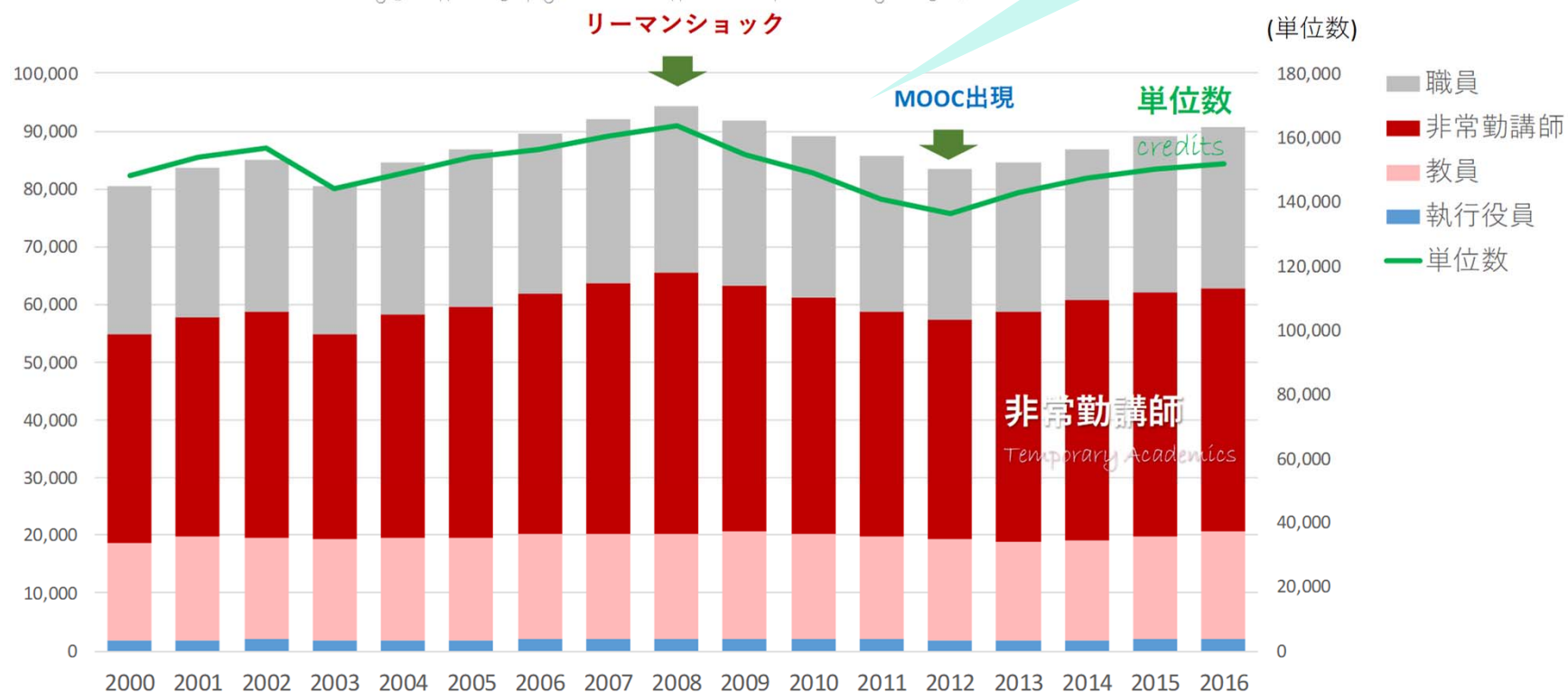
Shortage in course provision

提供単位数、  
4年間で2割減

Dwindling of credits offered  
by 20% in four years

## カリフォルニア州コミュニティ・カレッジにおける 提供単位数と教職員数の推移 (2000-2016)

Faculty & Staff Demography and Credits Offered at Calif. Community Colleges (2000-2016)

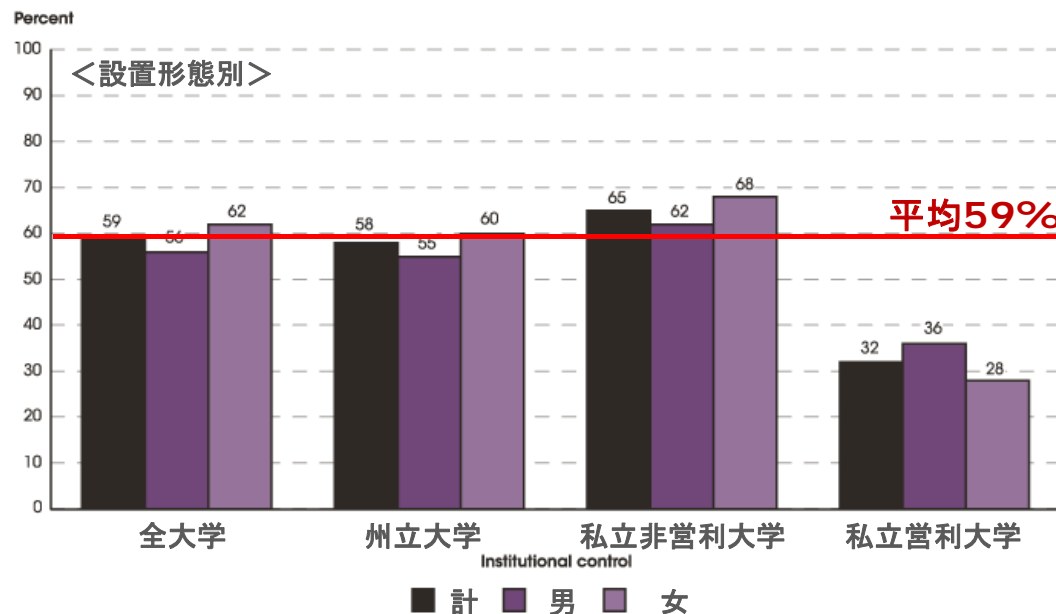


(出典) カリフォルニア州コミュニティ・カレッジ総長室情報マネジメントシステムデータ・マート (<http://datamart.cccco.edu>)

# 米国4年制大学における6年以内卒業率

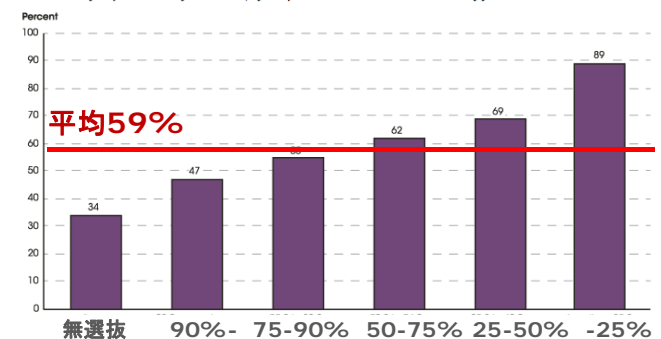
□米国の四年制大学における6年以内卒業率は、  
6割に留まる。

Figure 2. Graduation rate (within 6 years) from first institution attended for first-time, full-time bachelor's degree-seeking students at 4-year postsecondary institutions, by control of institution and sex: Cohort entry year 2007



＜選抜率別＞

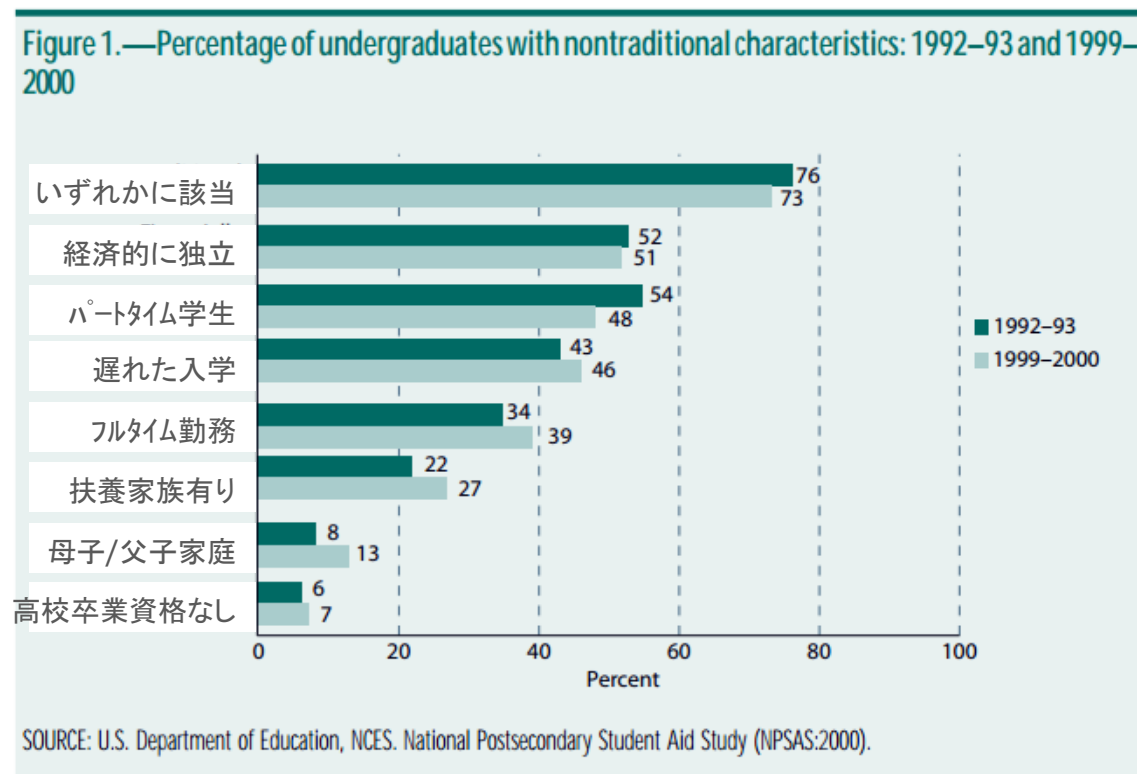
Figure 3. Graduation rate (within 6 years) from first institution attended for first-time, full-time bachelor's degree-seeking students at 4-year postsecondary institutions, by acceptance rate of institution: Cohort entry year 2007



(注)初めて大学に通うフルタイム学生に関する統計

# 米国学部生の特徴

## □学部生の73%がノン・トラディショナルな学生



### ノン・トラディショナル学生

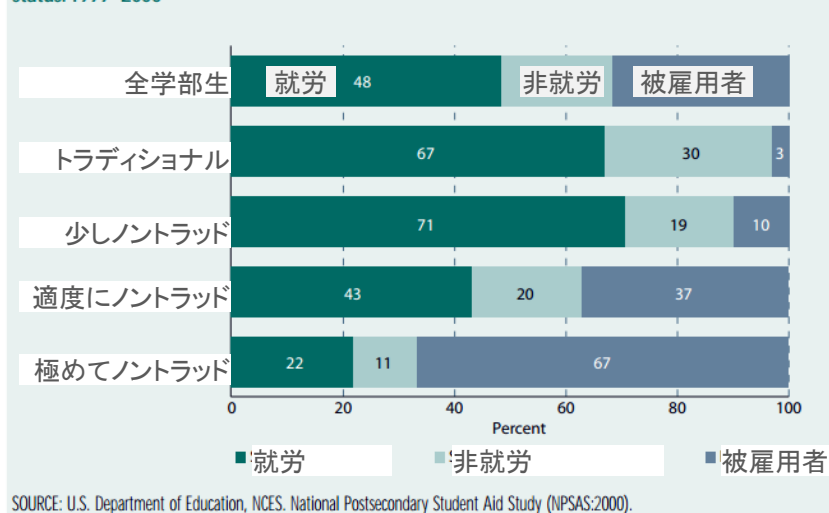
- 家庭から経済的に独立
- 扶養家族有り
- 母子or父子家庭
- 通常の高校卒業資格なし
- 高等教育への遅れた入学
- パートタイム学生
- フルタイム勤務

# 米国学部生の就労状況と3年以内中退率

- 学部生の8割は働いており、32%は被雇用者。
- ノン・トラディショナル度が高いほど、入学後3年以内の中退率が高い。

## 米国学部生の就労状況

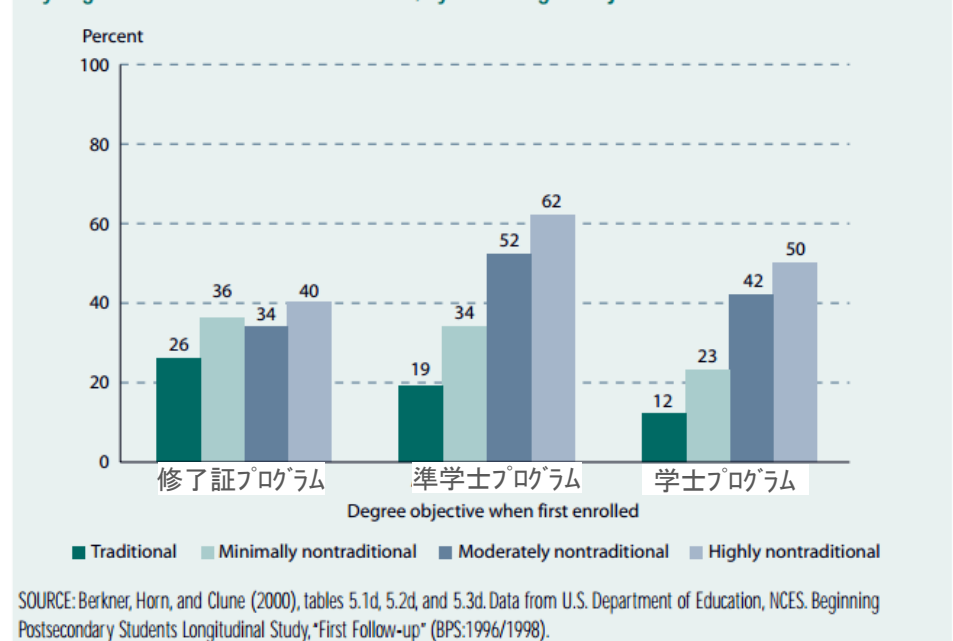
Figure 2.—Percentage distribution of undergraduates according to their primary role, by student status: 1999–2000



ノン・トラディショナルな学生は、脱落する危険性が高い！

## 米国学部生の3年以内中退率

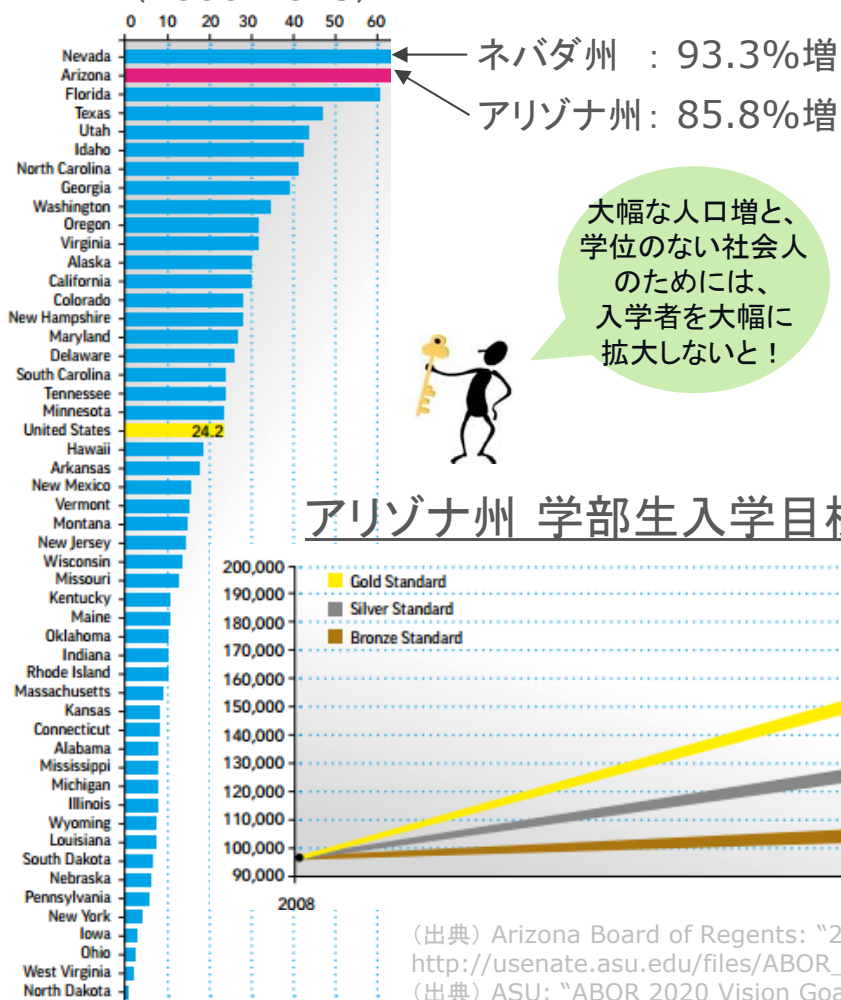
Figure 4.—Percentage of 1995–96 beginning postsecondary degree seekers who had not attained any degree and were not enrolled in 1998, by initial degree objective and student status



# アリゾナ大学システム理事会 Vision 2020: アリゾナ州の人口増と学部生の入学目標

## 米国州別人口増予測

(2000-2025)



## アリゾナ大学システム理事会 2020 Visionが アリゾナ州立大学(ASU)に課した目標と進捗(2014)



研究予算  
7億ドル

ABOR 2020 Vision  
Goals for ASU and Our  
Current Progress

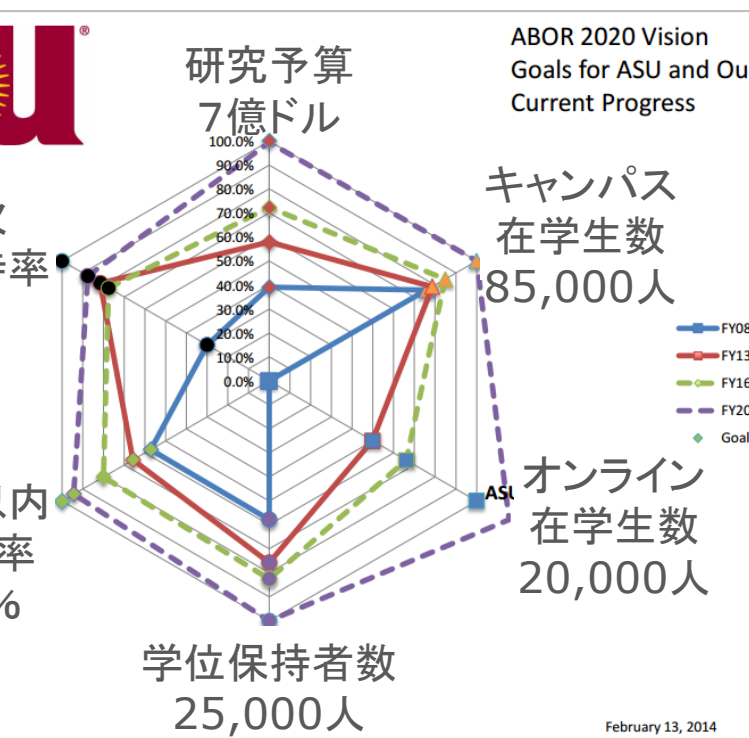
初年次  
学生保持率  
90%

キャンパス  
在学生数  
85,000人

6年以内  
卒業率  
75%

オンライン  
在学生数  
20,000人

学位保持者数  
25,000人



February 13, 2014

(出典) Arizona Board of Regents: "2020 VISION: The Arizona University System Long-term Strategic Plan 2008-2020"  
[http://usenate.asu.edu/files/ABOR\\_2020.pdf](http://usenate.asu.edu/files/ABOR_2020.pdf)

(出典) ASU: "ABOR 2020 Vision Goals for ASU and Our Current Progress" (2014.2.13)  
[http://usenate.asu.edu/files/Spider\\_Chart\\_Most\\_Recent\\_Version\\_from\\_RS\\_1-23-14.pdf](http://usenate.asu.edu/files/Spider_Chart_Most_Recent_Version_from_RS_1-23-14.pdf)

# アリゾナ大学システム理事会 Vision 2020

## 使命

- 質の高い学位授与を通じて、州民の教育水準を高め、2020年までに国内競争率を拡大する。
- 大学システムの研究の卓越性を高め、アリゾナ州の知識経済の質の高い生活に寄与する。
- 質の高い労働力を提供することを通じて、アリゾナ州内の労働者不足に対応すると共に、高収入の職の拡大を刺激する。

## アリゾナ州の現在と2020年目標

アリゾナ州の現在	2020年のアリゾナ州		
	ブロンズ目標	シルバー目標	ゴールド目標
社会人の25%が学士号取得者(100万名)	26%	29%	30%
アリゾナ大学システムの毎年の学士号授与19,100	20,200	28,200	36,000
初年次学生保持率 78%	80%	84%	86%
6年以内卒業率 56%	57%	59%	65%
K-12から大学への進学率 45%	50%	52%	53%
コミュニティ・カレッジからの編入者 8,400	8,900	16,000	24,000
コミュニティ・カレッジからの編入者のうち、 学士号取得者 5,700	5,800	10,500	15,700
学部入学者数 99,700	105,400	128,300	155,800
研究支出 7.8億ドル	8.2億ドル	17.0億ドル	18.0億ドル



# アリゾナ州立大学: "A New American University"

- 第16代学長Michael Crow提案:
  - "A New American University"

入学倍率を高めて  
高く評価される  
というのは  
間違っている！

## Access, Excellence, Impact



- 入学希望者を排除することを通じてではなく、入学させ、成功させることを通じて、自らを評価したい。(後略)

We measure ourselves not by who we exclude, but rather by who we include and how they succeed.

# 全学的な教育へのデジタル技術の活用で 全米の先端を行くアリゾナ州立大学

## 1. ASU Online

- 全学的オンライン教育の推進により、2020年までに10万人の学生増を図る。

## 2. アダプティブ・テクノロジーによるリメディアル教育

## 3. eAdvisor

- 自動の専攻および科目選択システム

## 4. Global Freshman Academy

- edXとの連携による安価な初年次教育の提供

# アリゾナ州立大学...ASU Online



金儲けで、営利大学  
のようだという批判  
もある。でも、  
州からの運営費削減で  
やむを得ない面もある。

## □ 目的:

- 高等教育へのアクセス拡大、社会人の学位取得率拡大を目標として、2008年より着手。

## □ 2020年目標: 10万人のオンライン学生

(2011年時点の目標3万名を上方修正)

## □ Pearson社との提携:

- オンライン学生のリクルート、入学管理、学生保持 (retention)、学習プラットフォーム運営等を委託
- 講義は各学部が提供

## □ 収益:

- 2011年: 440万ドル( 3,500名)
- 2014年: 9,400万ドル(25,000名)

### ASU Online在籍者

- 2009年: 1,200
- 2014年: 10,000
- 2015年: 25,000
- ※ Starbucksとの提携により、同社社員の入学者拡大の見込み。
- ※ 初年次教育を2016年より、通常の半額で提供の予定
- 2020年: 100,000

# アリゾナ州立大学...アダプティブ学習戦略

□ 初年次学生のリメディアル教育を、アダプティブ・テクノロジーを用いた学習教材で実施。

□ 実施:

- 2011年度開始: 数学 (Knewton Math Readiness program)
- 2014年度以降: 生物学、化学、物理学、経済学、心理学も提供予定。

□ 成果:

- 合格率: 18%向上、Withdrawal: 47%減少

□ 実施体制:

- Knewton社がアダプティブ技術を提供。
- Pearson社が教材コンテンツを提供。
- 大学は学生への案内、科目提供、単位付与等。
- 教員は反転授業等の学習指導。



最近、民間教育産業と大学が組む例が増えている。Knewton社はピアソン社以外に、ケンブリッジ大学出版、マクミラン、ワイリー、センゲージ・ラーニング、グーテンベルグ・テクノロジー、LelivrescolaireやHoughton Muffin Harcourt、マイクロソフトなどとも提携している。

(出典) Inside Higher Ed: "The New Intelligence" (2013.1.25)

<https://www.insidehighered.com/news/2013/01/25/arizona-st-and-knewtons-grand-experiment-adaptive-learning>

(出典) Campus Technology: "The Great Adaptive Learning Experiment" (2014.4.16)

<http://campustechnology.com/Articles/2014/04/16/The-Great-Adaptive-Learning-Experiment.aspx?Page=1>

# アリゾナ州立大学...eAdvisor

アメリカは入学時に  
専攻が決まっていないし、  
各専攻の要求科目を  
取得したら専攻に入る仕組みで、  
学生の自己責任だから、  
卒業に4年以上かかる  
ことも多い。



## □専攻や履修科目の自動助言システム

- 過去の類似学生の成績より、特定の専攻に進学した場合等に成功する確率を計算。
- 必要に応じて、適切な専攻や履修科目を提案。

### 事例：心理学専攻を希望する学生の場合

- ✓ 統計学の単位を落とし、落第する人が多い。
- ✓ 高校、入試(SAT等)、一般教育科目等の成績と、過去の心理学専攻学生の成績との相関分析。
- ✓ 落第する可能性が高い場合は、異なる専攻を提案。  
あるいは、「統計学」を早い段階で履修することを提案  
(早い段階で、進学変更を可能とするため)。

# アリゾナ州立大学...Global Freshman Academy

## □ 安価な初年次教育をedXを通じて提供。

## □ 授業料等:

### ■ 1MOOC当たりの修了証: 45ドル

- ✓ ドロップアウトせずに最後まで修了した場合のみ、支払いが必要

### ■ 1単位としての認定: 200ドル

- ✓ 大学の単位として認定してもらう場合のみ、支払い
- ✓ キャンパスの対面授業の場合は、1単位480-543ドル

## □ ポイント:

### ■ 受講に入学手続きやGPA、SATなど不要

### ■ edXに登録するのみで受講可能

## □ 成果:

### ■ 2015年秋学期、34086名中323名がC以上で修了(1%以下)。

MITはサプライチェーン・マネジメントの初めの10ヶ月をMOOCで提供するし、Charter Oak State CollegeはMITかUCBのMOOCについて100ドルで単位を認めるよ。



(出典) Inside Higher Ed: "MOOCs for (a Year's) Credit" (2015.4.23)

<https://www.insidehighered.com/news/2015/04/23/arizona-state-edx-team-offer-freshman-year-online-through-moocs>

(出典) Education Dive: "Under 1% of Global Freshman Academy students eligible for ASU credit" (2015.12.22)

<http://www.educationdive.com/news/under-1-of-global-freshman-academy-students-eligible-for-asu-credit/411241/>

# デジタルプラットフォームと大学IR

---

- 大学IRは(米国では少なくとも)、大学授業料や学生の卒業率、学びとキャリア(student success)という、高等教育の最大の課題に中心がいている。
- またその解決の方策として見いだされているMOOCなどのオンライン教育は、学務システムや財務システムとつながることで、学生、教員、大学執行部の3方向に対して、現状を伝えるだけでなく、e-助言により、効果的な判断を促すデジタルプラットフォームにつながる。
- 大学IRは、(これまでの大学執行部の意志決定の支援だけではなく)、学生や教員も含むあらゆるステークホルダーの意志決定を支援するためのシステムのデザインをしていくことになる可能性がある。
  - データをどこからもってくるか、どのような情報提示とe-助言が必要か、各ステークホルダーにどのようなワークフローを想定するか等。
  - EAB.comなどが話題となっている模様。



---

### 3. 日本における大学IRの 課題と展望

# 日本における大学IRの課題（私見）

1. IR担当と大学執行部の大学経営スキル＆経験不足と、大学経営を可能とする業務フローが確立していないこと。
2. データを提供すべき業務システムが、事務業務のためのものであり、意志決定者のためのデータ提示・分析機能を持たないこと。
3. 大学の経営課題が（各大学および国レベルで）明確になっていないこと。



大学の経営課題が明確になれば、それを核として、大学経営の業務フローや分析機能を有するシステムの構築が可能となるはず！

でも加えて、大学の経営課題を解決できるだけの自由度を大学が持たないと！

# 日本における大学IRの展望

- 厳しい時代を生き抜くために、大学IRの機能はこれからますます重要度を増していく。
- 厳しい時代を大学が生き残るためには、大学の最重要経営課題を明確にし、最小限のKPIを設定し、それを達成できるように、組織体制を整え、また大学のリソース配分も、それに合わせていく必要がある。
  - 大学の最重要経営課題は、学生および授業料収入の確保、そしてその前提となる学生の学びと卒業率の確保などである。
- IR担当は、大学の最重要経営課題に関わり、各種のステークホルダーからのデータを収集し、交通整理を図り、大学が目標達成ができるように導く役割である。
- しかし当面は、大学の最重要経営課題が明確となり、それが大学において組織的に位置づけられるように、大学執行部と議論を密にしていくこととなる。
- なお、日本は大学運営の各部署がそれぞれの業務領域における知見と業務運営の経験があるため、これが活かされるように、より細かい単位での大学IRは、各部署で行われるようにしていくことが望まれる。