

**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**

加藤 毅・鶴川 健也



# 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

加藤 毅\*  
鵜川 健也\*\*

## 1. はじめに

周知のように、18歳人口の減少や経済環境の悪化などをはじめとして、わが国の大学を取り巻く競争環境は厳しさを増している。同時に、第3者である認証評価機関による評価やFD活動が義務化され、国立大学法人の場合には中期目標の提示と中期計画の認可、そしてその達成状況を問う法人評価が実施されるなど、大学は強い評価圧力に晒されるようになった。リスク管理や国際化対応を始めて、より高度の専門能力を持たなければ対応することの困難な業務も増えつつある。

経営環境が厳しくなれば、経営支援機能の強化が重要課題となるのは当然である。他方、高度化する評価システムからの要求に応えるためには、情報を収集・整理しそして学内外にフィードバックする機能の強化が必要となり、従来以上に組織的な対応が求められるようになる。それならば、自大学に関する情報を整備し問題点を明らかにするという機能の延長上に、経営支援機能を持たせることができないだろうか。実はこのようなニーズに応えようとしているのが、アメリカを中心に発展しつつあるIR (Institutional Research) 活動である。わが国において、その認知度は急速に高まりつつある<sup>1)</sup>。

次節では、米国の大学におけるIR機能が、大学を取り巻く環境の変化に応じて発展してきた経緯を振り返るとともに、先行研究の成果を踏まえその全体像を構造化することを試みる。第3節では、米国において先進的とされるIR機能をそのままわが国に移植することの問題点について、批判的検討を行う。第4節では、インテンシブなケーススタディを通じて浮かび上がってきた、わが国独自の先端的なIR活動を概念化することを試みる。その議論の延長上に、最終節では、日本型IRの可能性について論じる。

## 2. 米国の大学におけるIRの展開

### (1) IR機能の展開

米国においてもIRは厳密に定義されているわけではない。IRの起源とその後の展開について論じたDresselは、IRの基本概念として「様々な手法を用いて自大学の活動（インプット、プロセスおよ

---

\*筑波大学大学院ビジネス科学研究科大学研究センター准教授

\*\*東京大学本部職員

びアウトプット)について明らかにしようとする試み」というLeslieによるゆるやかな定義を採る。その上で、単純なデータ収集にとどまらず現実に展開される活動を踏まえて、「IRは、自組織やその教育上の目的・目標、環境要因、そこでのプロセスや構造等に関して、資源の賢い活用、教育目標のよりよい達成、そして誠実な説明責任の履行を実現するために意思決定者が知っておくべき事柄に対処しなければならない」という議論を展開する(Dressel, 1981)。Saupe(1990)は、IRを「高等教育組織の内部で、企画・政策立案・意思決定に資する情報を提供するために行われる研究」と定義する。またMiddaugh(1990)は、組織が存続するために考慮すべき「現状」「将来像」「目標に到達するための道筋」という3点についてIRが中心的な役割を果たすとした上で、IRを「大学の全機能を実証的に記述するための活動の総体」と定義する。そしてその活動は組織の意思決定のためのデータ収集と分析戦略を担うとしている。細かな表現こそ異なるけれども、いずれにおいても自大学(Institution)の実態を明らかにする(Research)という活動を核として、そこで得られた情報をいかに活用するかが中心的な論点となっていることが分かる。

IR活動の発展について論じたPeterson(1999)によれば、米国でIR活動が本格的に発展したのは1950年代の高等教育の拡大期である。当時のIR活動は、高等教育の規模拡大に伴う管理運営上の課題を解決することを目的とするものであった。1961年には第1回のInstitutional Researcher's Forumが開催され、1964年には専門職団体としてAIR(Association of Institutional Research)が設立されている。もともとは「記述的、啓発的」な活動であったが、1970~80年代の景気後退には、資源が制約されることによって大学組織の効率化や学生市場の開拓が求められるようになり、IR活動は主に(量的)評価、分析、計画、政策分析などを担うようになった。このことを通じて、大学が戦略的な組織に変化することになる。1990年代以降になると、教育の質が問われるようになり、多岐にわたるIR活動が展開されることになった。

時代とともに大学が直面する課題は変化してきており、多様化・複雑化するニーズに応じて、IR活動を通じて得られた情報がより高度に活用されるようになってきたということである。

## (2) IR機能の全体構造

では、米国で現在実施されているIR活動は、どのような機能を果たしているのだろうか。IR機能の全体像を巡る議論の混乱の背景にあるのは、複数の視点が整理されないうまま混在していることによる。IRの業務や機能に着目した類型もあれば、担当する組織の形態が論じられることもある。あるいは、細分化された目的が列挙されることもあれば、対象とする活動領域が強調されることもある。そのなかで、しばしば引用されるのがVolkwein(1999)による目的と機能に基づく分類であり、ここではIR機能は2\*2マトリクスのもとで類型化される。すなわち(A)情報に関する責任者：学内に向けて情報の収集整理と発信を行う、(B)政策分析者：経営責任者に対して計画立案、予算配分、政策変更、業務改革等のための支援を行う、(C)スピンドクター：外部へ選択的に情報を提供し大学のイメージ形成を図る、(D)研究者：大学の有効性、法令順守、成果について調査・測定・評価する、である。後に、この4類型に対して新たに「知識マネージャー」を加えるべきであるという指摘がSerban(2002)によってなされた。この指摘を受けて新たに第5の類型(E)知識マネー

ジャー：データを知識へと変換し、知識の創出と共有プロセスを促進する、が加えられ作成されたものが図1である（Volkwein, 2008）。

	目的と対象	
	形成的・学内改善	総括的・学外説明
経営的組織志向	(A) 情報責任者	(C) スピンドクター
学術的 専門集団志向	(B) 政策分析者	(D) 研究者
技術的	(E) 知識マネージャー	

出典：Volkwein, 2008

	定型業務	研究開発
情報の収集 管理と発信	(ア)	(エ)
情報の分析と 経営支援	(イ)	
施策評価	(ウ)	

出典：筆者作成

図1 IRの目的と役割

図2 IRの4機能

今後のIR活動のあり方を展望するにあたり、この類型に対して3つの問題点を指摘することができる。その第1は、基本的な情報発信（(A) 情報責任者）の対象が、学内に限られている点である。基礎的な事項に関する統計データであれば、今後ますます学外への公開圧力が増すはずである。第2に、外部に対する選択的な情報提供（(C) スピンドクター）機能について、高度の知識が不要であるとされている点である。今後の情報発信のあり方について考えた時、学内外を問わず、経営学や心理学等に関する専門知識に基づいた精緻な計画が必要となろう。これはまさに、新たに加えられた知の創出（(E) 知識マネージャー）機能に他ならない。第3に、評価（(D) 研究者）機能が学外への説明に限られている点である。経営支援（(B) 政策分析者）機能がPDCAサイクルにそって実施されるならば、当然学内に向けた成果の評価が行われるはずだし、総括的（summative）な評価はすなわち次サイクル形成のための出発点（formative, 形成的）となるはずである。

以上の検討を通じて、これからのIR活動のあり方を考えるための新たな枠組みとして、(ア)情報の収集・管理と発信、(イ)情報の分析と活用を通じた経営支援、(ウ)施策の評価、という3つの業務機能と、(エ)上記3つの機能を高度化するための研究開発、からなる4類型を設定することができる（図2）<sup>2)</sup>。この枠組みのもとで、IR活動の目的や役割は、定型業務に落とし込まれた限定的なもの（(ア)～(ウ)）と、新たにチャレンジすべきイノベティブなもの（(エ)）に2分されることになる。

### (3) IR活動の現状と最新動向

新たに設定したIR機能の類型モデルを参照しつつ、米国におけるIR活動の実態および最新動向について押さえておこう。AIRが全米の構成員に対して行った調査によると（Lindquist, 1999）、IR担当者の約6割は専任職員2名以下、約8割は4名以下という小規模組織で働いている。その一方で所属大学の規模を見ると、学生数1万人以上の大規模大学が60%、学生数5千人以上では80%を超えている。学生数に比してあまりに小規模であり、カバーする業務範囲の広さを考えると、IR担当者が高度の情報分析や経営支援機能を担うことは現状ではかなり難しい。すなわち、図2の定型業務(ア)～(ウ)は限定的な水準にとどまり、高度の要請に対応する（(エ)）ことは困難であると考えられる。実際、地域によってはIRの成果が大学の執行部で活用されている事例は少ないという報告もあ

る (Delaney, 1997)。あるいは、IRの成果が意思決定に活用されない理由について考察した研究もある (Lohmann, 1998)。IRには多変量解析やモデル解析の技術を駆使した高度のデータ分析が求められる (Volkwein, 2008) という主張は、実態からやや乖離した理想論に近いということである。

次に、IRの最新動向についてまとめておこう。第1に、1980年代以降今日に至るまで、どうすればデータ分析の結果を成果 (アウトカム) につなげていくことができるか、多くの難題に直面する大学経営を支援することができるか、などの困難に直面し模索が続けられている。例えば “New Directions for Higher Education” 誌の141号 (2008) では、“More than Just Data” というタイトルが掲げられ、比較分析の手法や戦略的計画などを用いた新たな可能性が模索されている。また “New Directions for Institutional Research” 誌の143号 (2009) でも、「IRの未来を描く」というタイトルのもと、データ分析をアウトカムに結びつけるための様々な方法が論じられている。図2の機能類型に即していえば、これらの議論自体が(ア)~(ウ)という定型業務全般を高度化し展開することを通じた、必要とされている成果を得るための研究開発 ((エ)) の一環といえよう。

第2は、学生調査を活用した教育効果の測定とその改善の試みである (キンジー, 2009)。この問題に対する関係者の関心は非常に高く、“New Directions for Institutional Research” 誌の2008年S1号は「学生の学習評価と説明責任：Spellings委員会を越えて」、同誌141号 (2009) でも「IRにおけるNSSE (全国大学生調査) の活用」というテーマの特集がたて続けに組まれている。最近では学生担当部署のもとに設置されるIR組織が増えており、大学の環境や学生生活、初年次活動、リテンション、多様性、学生サービス等に関する調査や改善策の検討を支援しているという報告もある (Volkwein, 2008)。また、Coughlin et al. (2009) では、IR部門が学生数、学生に対する経済的支援の必要性、学生の学習成果 (リテンション、成績、卒業等) に関するデータなどを活用することで、学生に与える奨学金のあり方について分析した事例について検討されている。図2の機能類型に即していえば、これらの活動は、学生調査を用いた教育改善という新たな領域を切り開くための研究開発 ((エ)) と位置づけることができる。

### 3. 米国からみた日本のIR

#### (1) 日本へのインプリケーション

わが国における大学の今後のあり方を考えるうえで、米国の最新動向は、確かに重要な情報となる。他方、異なる文化、異なる社会経済システムのもとにある以上、米国で先進的とされる試みを機械的に模倣しても、同じような成果が得られるとは考えにくい。しかしながら、米国の成功例の紹介に続いて展開されるわが国へのインプリケーションは、IR本来のコンセプトやその多様性からは大きく離れ、特定の機能や組織形態を過度に強調したものとなる傾向にある。わが国における大学のこれまでのあり方に対して、「制度本来の意味の認識を欠いた改革が事態をさらに混乱させ、わが国の大学制度をますます整合性の取れないものにしていく」(館, 2007) という批判がある。文脈依存性に目をつぶり米国における最新動向を追いかけそして模倣しては、大学制度の一構成要素であるIRもまた、同じ過ちを繰り返しかねないのではないか。

例えば米国のIRでは、前述のように、データの収集・提供にとどまらず、その分析を通じた戦略や計画の策定支援、評価という役割の重要性が増している。この事実を踏まえて、わが国でも経営戦略支援機能を強化したIR部門が必要であるという議論が展開されている（青山，2006；小湊他，2007；山田，2009など）。もちろんわが国でも、厳しい経営環境や評価圧力のもとで、データの収集・分析の延長上に経営戦略の立案支援を行う機能が従来以上に強く期待されていることは事実である。だからといって、先進のとされる米国の仕組みに倣い、データ収集から経営戦略支援まで一貫して行うIR部門を設置すればいい、ということにはならない。

その最大の理由は、「証拠に基づく政策」（潮木，2009）の本質的な難しさによるものである。潮木は、政策や戦略の基盤たりえる精度の高い将来推計を行うための第1条件として、データの公開を提言する（潮木，2009）。しかしながら、プライバシーや戦略上の理由から、個別大学の情報公開にはおのずと限度がある。それ以前の問題として、たとえば都道府県を単位とするような大集団ではなく個別大学を分析対象とする場合、使用可能な統計的手法は大幅に制限される。ここで仮に、精度の高い将来推計が可能となり、未来の不確実性が大幅に縮減されたとしよう。それでもなお、戦略形成に至るまでには多くの障害が存在する。「分析は統合化ではない」のであって、戦略形成という「創造的な行為」のためには「卓越したコンピタンスが必要」とされる（ミンツバーグ，1999）。つまり、要求されたデータを提出するだけの比較的単純な業務と、戦略形成という創造のプロセスの間に、大きな断絶があるということである。

もし仮に優れた戦略が形成されたとしても、それを実行に移すにあたり多くの困難に直面することになる（フェファー・サットン，2005）。特に大学のような「専門職業的組織」では、戦略の重大な変化は構成員によって阻止される傾向が強い（ミンツバーグ，1991）。もちろん、本稿の目的は戦略のマネジメントについて論じることではない<sup>3)</sup>。要求されたデータの提出という業務の延長上に、経営戦略を支援するという観点からどのような貢献が可能なのか。このことが全く見えない状況のなかで、経営戦略支援機能を掲げたIR部門をいきなり設置することは現実的ではない、ということである。もちろん、要求されたデータを提出するだけのために、わざわざ新規部門を設置する必要はなからう。

同じように、米国の最新動向を踏まえ、教育調査の実施・分析を行うためのIR部門をわが国にも設置すべきという議論が展開されている（森，2009）。今日、わが国でも、多くの大学が魅力的で個性あるビジョンを掲げ、在籍する学生の特性に応じた優れた教育を実現すべく競っている。学生調査を通じてその成果を計測することができれば、関係者にとって望ましいことは言うまでもない。しかしながら、取り組みの独自性が高いほど、一般的内容の調査が想定している範囲を外れることが多く、成果を測定するためにはそこで実施されている教育内容に即した固有の調査設計が必要となる。そしてそのためには、社会調査法に関する非常に高度な専門的知識と技術を要する。これは、当該専門領域の研究者が現在進行形で取り組んでいる難易度の高い研究課題そのものに他ならない<sup>4)</sup>。現段階ではまだ研究開発の途上にある学生調査を、業務の一環（IR）として行うことは難しいと考えられる。他方、一般的内容の質問項目は、既知の評価基準に即してベンチマーク、すなわち多面的なランキングを行うことに適したものであり、個性や独自性をめぐる競争のなかでの

有用性は低い。それ以前に、定型的な業務に落とし込まれた調査実施や集計作業は比較的容易な業務であるため、厳しい財政状況の中でわざわざ専門の部署を設ける必要はない。すなわち、教育調査の実施・分析を主要な機能とするIR業務部門は、わが国の現在の状況のもとで適格的ではないと考えられる。

## (2) 誤解を招く3つの要因

繰り返しになるけれども、わが国のこれからの大学経営のあり方について考える時、米国におけるIR活動の最新動向は重要な参考情報である。しかしながら、既にみたように、現在米国で先進的とされている制度を機械的に模倣すべきという議論はやや短絡にすぎる。このことと同時に、その本質的な多様性を考慮すれば、1つの特殊類型にすぎないはずの米国流の活動がみられないからといって、わが国の大学ではIRが機能していないと断ずる議論もやや乱暴にすぎる。

このような状況が生み出される背景にある、3つの構造的な要因について検討しよう。第1は、米国におけるIRに関する主要な情報発信源が、AIR (Association for Institutional Research) を始めとする専門職団体である、というものである。AIRは、IR活動の継続的な改善にむけて努力を重ねるメンバーを支援すると同時に、IR活動を担う専門職のさらなる発展・振興を図ることをミッションとする専門職団体である。すでに見た通り、IRの主要な機能の一つに、外部への情報発信がある (Volkwein, 1999)。「報道対策」や「情報発信」として紹介されるケースもみられるけれども、これは“Spin Doctor”という英語本来の意味内容からはかなり外れた訳語である。柳浦 (2009) も指摘する通り、“Spin Doctor”とは「情報を操って集団の心理をコントロールする専門家」に他ならない<sup>5)</sup>。「同じ事象であっても、解釈によって表現方法が大きく変わる」のであり、IR担当者は「組織の都合に関係なく意見を表現できるという特権がある」学者とは異なる。「IRはやはり組織に雇われた従業員であるが故の制約があり、学者ほど発言の自由が約束されていない」のである (柳浦, 2009)。“Spin Doctor”という機能を併せ持った専門職の発展・振興をミッションとする団体からの発信であることを考えるならば、その情報には多少なりともバイアスがかかっていると考えた方が自然であろう。もちろん少数の先進的な事例はあるにせよ、先にみた通り米国においてもIR活動の多くは“Just Data”であるという現実がある。だからこそ“More than Just Data”というタイトルが前面に打ち出され<sup>6)</sup>、どのようにすればIRの仕事範囲を政策開発や計画策定、評価、プログラムデザインそして知識生産へと拡張しその価値を高めることができるか (Delaney, 2009) という議論が展開されているのである。

厳しい競争環境と評価圧力に晒されているという点では、わが国の大学も米国と同様である。にもかかわらず、本当にわが国には優れたIR活動はないのだろうか。米国と同様の形態をとって実施されているケースは皆無かもしれないけれども、独自の形態のもとでIRと呼ぶにふさわしい活動が展開されている事例はないのだろうか。わが国には、企業のみならずあらゆる組織において共通する特徴的な経営、すなわち「日本型経営」と言われるものが存在することが、1950年代後半から指摘され続けてきた<sup>7)</sup>。例えば、高い意欲を持った勤勉な現場担当者によるボトムアップ型のIR活動が独自の形態のもとに存在する、という可能性はないだろうか。あるいは、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こともあるのではないか。現場主義、組織への忠誠、……。これらの特性を長所へと変換し展開することにより、米国とは異なる、質の高い独自のIR活動を創出することはできないだろうか。組織・経営風土の違いに由来する構造的な要因（第2の要因）が、米国の流行に強く規定された概念枠組と相まって、わが国に存在しているかもしれない独自の先進的IR活動の発見を阻害しているということはないだろうか。

仮にそのような独自性の高いIR活動が存在したとしても、外部からは見えにくくなることは避けがたい。「自らの運営力を拡大化することに最大の興味」があり（キンジー，2009）、専門職としての威信を高めるべく積極的に外部に対して働きかけていく米国とは異なり、わが国ではそもそも自ら積極的に情報を発信する必要がないからである。わが国独自の形態をとるIR活動を発見するには、まずは新しい概念を発明しなければならない。そのためには、大学の現場に深く入り込み、インテンシブな調査を実施することが不可欠である。ところがわが国では、大学経営の現場に切り込んだ深みのある研究についてまだほとんど行われていない、つまり独自のIR活動を発見するための努力がなされていないという段階にあるのが実態である。これが、わが国の大学ではIRが機能していないという認識の背後にある第3の構造的要因である。

このような問題関心から、次節では、先進的とされる3つの大学の取り組みに着目し、日本独自のIR活動を概念化することを試みる。とりあげるのは、早稲田大学における情報ネットワーク系のプロジェクト、立命館大学大学行政研究・研修センターが実施する大学幹部職員養成プログラム、そして東京大学の業務改善プロジェクトである。

## 4. 3つの先進事例

### (1) 目的志向のデータ整備と業務最適化のための情報システム構築

最初に取りあげるのは、「早稲田大学の職員たちが教員たちと協力しながら自らの手づくりあげてきた」（黒田，2008）、経営戦略企画立案手法WISDOM (Waseda Integrated Strategy Design and Organized Management) である<sup>8)</sup>。その萌芽は、大学紛争を契機として、1969年に早稲田大学に大学問題研究会が設置されたことにある。この研究会の事務局を担当したのが、村上義紀氏（元早稲田大学副総長）である。研究会を通じて教職員の間で「大学とは何か」について論じられ、その延長上に早稲田大学有志職員による自主的な勉強会が組織されることになる。村上氏はそこで、自分自身が「大学について何も知らない」（村上，2009）ことを思い知ったという。この経験を通じて問題意識が醸成され、1975年の総長室企画調整部への異動を契機として、「早稲田大学基本諸統計」の作成に従事することになる。現場での職務経験に根ざしたIR活動の必要について深く理解し、その将来的な発展性や有用性を構想する本人自らが、直接自大学情報の収集・分析にあたる。本ケースの第1のポイントであるといえよう。

次の大きな発展をもたらしたのが、1980年の入試不正事件を契機とする入試・事務システムの大

幅変更である。白井克彦氏（現総長，当時は理工学部電気工学科教授で教務事務システム開発室長を兼務）と村上氏との主導のもとで実施されたこの試みでは，SE（システム・エンジニア）だけに依存するという手法はとられなかった。情報学分野の専門研究者である白井氏がシステム設計，村上氏は開発態勢を担う。そして高木直二氏（元早稲田大学理事）は，将来的にこのシステムの維持管理を担当することになる各部門の若手職員にトレーニングを施すことで，若手職員が自ら業務分析を行うことを可能にした。現場を最も良く知る職員自身が現業務を分析し，改善策について考察する。そして，当該領域の専門研究者がこれらを全体システムとして統合する，という手法を導入したことが，本ケースの第2のポイントである。数量データにとどまらず，自大学における業務実態について調査・分析するという作業は，本質的にIR活動に他ならない。

このようにして構築された情報システムがGENESISであり，その発展系であるWISDOMである。高度のIR機能が現場の各業務のなかに埋め込まれ，そして優れた情報システムによって有機的に統合されたのである。目的志向のデータ整備と業務最適化のための情報システム構築の成果として，例えば，大学経営上の重要課題であった業務高度化や，組織統廃合・職員人件費の大幅削減などが実現した。もちろんここでは，定常業務（図2の(ア)～(ウ))を行うIR専門家は不要である。この試みこそ，漠然としたイメージでしかない“More than Just Data”を具現したものに他ならず，定量的なデータの収集・分析の単純延長上にはありえない，大学経営のイノベーションといえよう。

新たな要求に応えるための研究開発（図2の(エ))については，当該領域の専門研究者による積極的な関与を得る。幅広い領域に渡る専門研究者を擁する大学だからこそできたことである。この成功経験は，IR活動の新たな発展シナリオを示唆する。すなわち，自大学の核である知識資産である教員の専門領域を知ることができれば，その延長上に活躍の場をプロデュースすることができるのではないか。早稲田大学ではすでに「英語教育改革プロジェクト」や「オンデマンド授業流通フォーラム」をはじめとする複数のプロジェクトが実施され，一定の成果を挙げている。

## (2) 現場の職員による政策立案の制度化

立命館大学における大学行政研究・研修センターの試みもまた，日本型の経営を活用したIRの発展型として位置づけることができる<sup>9)</sup>。「業務の実際の中で仕事をつくりだし，組み上げて，その具体的成果を生み出す力量」を身につけるためには「具体的問題を具体的に解明し政策的に解決することを第一義とする実践的研修システム」（伊藤，2005）が必要であるとの認識のもとにセンターは創設された。そこで開講されている，大学アドミニストレーター養成プログラムの中心的位置を占める政策立案演習こそ，“More than Just Data”を実現するためのもうひとつの仕組みに他ならない。

職員を対象としたこの演習では，勤務先大学の重点課題に直結した，職場の積年の具体的課題が論文テーマとして設定される。そして，関連する学内外の既存資料の活用に加えて，現地調査やアンケート調査などを通じて，職員が自ら一次資料の収集・分析を行う。その上で，大学経営の専門家であるセンター専任研究員の指導を受けることにより，具体的問題を解明しその先に解決策を立案する。演習の成果は，直属の上司による補足を得たうえで大学理事による直接の審査を受け，さ

らに外部（大学行政管理学会研究集会）での発表も行われる。

現場に精通すると同時に戦略の実行を担う職員が、大学経営の専門家や直属の上司から直接の指導を受けて、自ら具体的問題をテーマとして設定し、データの収集・分析・政策立案に加えて広報までおこなう。そしてその成果は、審査というプロセスを通じて意思決定者に直接伝えられる。現場に精通した職員、知識・技術と実績を兼ね備えた大学経営の専門家、そして大学の意思決定者。この3者からなる黄金のトライアングルのもとで、現場の職員が受ける研修活動として、IR活動の実施とその高度展開が定着しているのである。本質的に媒介者でしかないIR専門家の介入する余地は、おそらくここには残されていない。

### (3) SDトータルプランに基づく業務分析とその成果

法人化と大学経営環境の厳しい変化により、国立大学でも、①豊富な実務経験と技術・知識に基づいて経営を担う、②高度で多様な教育研究の推進を直接支援する、あるいは、③新しい事態に創造的に対処することのできる専門的業務を遂行する、高度の専門人材が必要となっている。大学職員は、そのような人材へと変わっていかねばならない。このような考え方のもと東京大学では、2004年に、事務職員を取り巻く問題の全体構造を浮き彫りにしながら取り組みの方向性と具体策を提示する「トータルプラン」（事務職員等の人事・組織・業務の改善プラン）が作成された<sup>10)</sup>。

そこでは、具体的な改善を推進するため、業務に精通した現場の職員自身が業務改善の担い手となるべく、全学的に業務改善チームが組織化された。多様でありかつそれぞれが複雑であるがゆえに、大学における業務の全体像は見えにくく、そのことが改善を阻害する要因となっている。このような問題意識のもと、大学職員が自身の業務について分析（すなわちIR）を行い、その成果が、仕事のやり方を変えるための契機となる『大学職員キャリアガイド』としてまとめられた。そこでは、各業務ごとに「主な業務内容」「参考書と役に立つ知識」「業務に関する知識」「求められる能力」が列挙されている。これにより、様々な定量データの所在にとどまらず、ボトムアップで行われる部門横断的な新規業務や企画立案に際して共同すべき部署が一目瞭然となる。意欲と能力を兼ね備えた優秀な現場の職員が、地道な改善すなわち“More than Just Data”を積み上げる。グループ・チーム制の導入によりフラット化された組織構造のもとで、ボトムアップによる意欲的な改善提案と全学の経営戦略は直結することになる。

IRの機能別に組織化されている米国のIR部門の現状は非効率であるとして、これらを集約化した上で、大学の機能別にIRの窓口を開設すべきという議論がある（Volkwein, 2008）。おそらくその延長上にあるのは、大学の機能を担うそれぞれの現場業務のなかに、必要に応じてIR機能（図2の（ア）～（ウ））を埋め込むという組織設計である。『大学職員キャリアガイド』は、その実現に向けた大きな一歩となるものである。

大学の業務の全体像が見えるようになったことで、現場の職員でも全学的な視点を持つことができるようになり、業務の見直しや体系化、そして組織の改編も進みつつあるという。全学的な観点から業務の効率化が進められる時、最初に見直しの対象となるのは、大学全体の目標から外れて独自の論理のもとで自己増殖を志向する事務組織となろう。

## 5. ユビキタスIRの可能性

前節で取り上げた3大学の事例は、例外的に優れた取り組みに過ぎないのではないか。この3大学でさえ、必ずしもそれほどうまく機能しているわけではないのではないか。これらはもっともな内容の批判ではあるけれども、本稿における議論の主題ではない。大切なことは、日本の組織風土や社会経済環境に根差し、現場職員の持つ潜在力を起点とした新たな試みが、米国の流行とは全く異なる形態をとって確実に成果を上げており、それらは本質的にIRの進化形に他ならないということである。そこでは、定量的なデータ分析の延長上に大学経営支援の可能性が模索されるというスタイルはとられない。理想とするのは、大学経営の中核となる具体的な業務改善や課題解決を目的とした、現場職員と経営陣そして関連領域の専門家という3者からなる黄金のトライアングルの形成である。このトライアングルは、①具体的な業務改善や課題解決という明確な目的に基づく、現場の実態に即したデータの収集・分析や広報、②具体的な業務改善や課題解決の、大学経営戦略全体の中での位置づけの明確化、③専門家との協同を通じた業務改善や課題解決の高度化、を可能とするものである。

わが国の大学には、高い意欲を持った優秀な現場職員がたくさんいる。そして、小規模でインフォーマルなものまで含めて考えるならば、現場に根差した意欲的な業務改善や課題解決の取り組みが、陽の目を見ることなく埋もれているはずである。わが国の大学に偏在しているはずの萌芽段階にあるIR活動、ここではこれを「ユビキタスIR」とよぼう。優秀な現場職員に加えて、大学には幅広い研究領域をカバーする多様な教員がおり、大学の周辺にはOBをはじめとして心ある専門家がたくさんいる。であれば、「ユビキタスIR」を積極的に発掘・支援し、業務改善や課題解決のプロセスに科学研究者や関連領域の専門家を巻き込むことができないだろうか。こうして形成される黄金のトライアングルを活かすことで、早稲田大学や立命館大学、東京大学に続くグッドプラクティスを作り出すことができないだろうか。経営陣がこの成功図式に気づき行動を起こせば、媒介者でしかないIR専門家の手を借りることなく、大学は、飛躍的な発展を遂げることができるはずである。

そのためにはまず、自大学の中で埋もれている「ユビキタスIR」を発掘するとともに、学内およびその周辺に眠る高度の知識や技術を有する専門家を再発見するという明確な目的のもと、自組織(institution)の内部とその周辺を改めて調べる(research)ことが必要となる。言うまでもなくこのことは、大学に限らずあらゆる組織の経営において基本となるものである。

### 【注】

- 1) 大学行政管理学会・大学事務組織研究会が2007年に行った調査によれば(大学事務組織研究会、2008)、私立大学の総務部長の70%はIRオフィスという言葉を知っており、IRオフィスについてよく知っている者の比率も14%に達している。
- 2) 新たに設定した業務の3類型(図2の左側)は、米国の既存のIRオフィスにもっともよく見られ

る機能別構成と非常に近いものである (Volkwein, 2008)。なお、図2は典型的なケースを位置づけることではなく論理的整合性と網羅性を重視した類型であるため、それぞれの類型に対して特別なネーミングは行っていない。

- 3) 戦略マネジメントについての研究の展開については、ミンツバーグ (1999) を参照。
- 4) 現在わが国では、山田礼子を研究代表とするJCIRP (Japanese Cooperative Institutional Research Program) と、金子元久を研究代表とする「全国大学生調査 (全国大学生調査コンソーシアム)」が、それぞれ独自に文部省科学研究費補助金による助成を受けて、開発研究を実施しているところである。具体的な研究課題については小方 (2008) を参照。
- 5) “Spin Doctor” の詳細については、Bernays (1928), ユーウェン (2003), チョムスキー他 (2007) などを参照。
- 6) New Directions for Higher Education誌の141号 (2008) の特集テーマはIRであり、そのサブタイトルは “More than Just Data” となっている。
- 7) 日本型経営とは「日本の文化や制度的な条件をもとに成立した経営についての考え方や経営システム」(川上他, 1994; 加護野, 1997) をさす。その代表的な論点については尾高 (1984) を参照。
- 8) 早稲田大学の試みとその成果については白井他 (2005), 黒田 (2008, 2009), 高木 (2008), 村上 (2009) などを参照。また、中心人物の一人である村上義紀氏 (元早稲田大学副総長) には、2006年以降、複数回にわたり聞き取り調査を行った。
- 9) 立命館大学における大学行政研究・研修センターの活動については、伊藤 (2005, 2007), 伊藤編著 (2007) を参照。また2008年5月に伊藤昭氏 (前学校法人立命館常務理事) に対する聞き取り調査を行った。
- 10) 東京大学におけるSDトータルプランについては、東京大学業務改善プロジェクト推進本部 (2007, 2008), 上杉 (2009a, 2009b) などを参照。またその中心人物である上杉道世氏 (元東京大学理事) には、2007年以降、複数回にわたり聞き取り調査を行った。

## 【引用文献】

青山佳代 (2006) 「アメリカ州立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能に関する考察」『名古屋高等教育研究』第6号, 名古屋大学 高等教育研究センター, 113-130頁。

伊藤昇 (2005) 「21世紀の大学職員像を求めて」『大学時報』302号, 100-107頁。

伊藤昇 (2007) 「立命館大学大学行政研究・研修センターの2年間を振り返って」『大学行政研究』2号, 237-280頁。

伊藤昇 (編) (2007) 『「政策立案」の技法』東信堂。

上杉道世 (2009a) 『大学職員は変わる—東大SDトータルプランの実践』学校経理研究会。

上杉道世 (2009b) 「大学マネジメント人材論 III」筑波大学大学研究センター履修証明プログラム『大学マネジメント人材養成』講義資料 (2009.10.10)。

- 潮木守一 (2009) 「「証拠に基づく政策」はいかにして可能か？」『高等教育研究』第12集, 169-187頁。
- 小方直幸 (2008) 「学生のエンゲージメントと大学教育のアウトカム」『高等教育研究』第11集, 45-64頁。
- 尾高邦雄 (1984) 『日本的経営』中央公論社。
- 加護野忠男 (1997) 『日本型経営の復権』PHP研究所。
- 川上哲郎他 (1994) 『日本型経営の叡知』PHP研究所。
- ジリアン・キンジー (2009) 「アメリカの高等教育における学生調査とIRの拡大する役割」山田礼子編『大学教育を科学する』東信堂, 175-201頁。
- 黒田学 (2008) 『早稲田の杜を変えた組織の「知恵」』早稲田大学出版部。
- 黒田学 (2009) 「大学情報システム」筑波大学大学研究センター履修証明プログラム『大学マネジメント人材養成』講義資料 (2009.07.04)。
- 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・学位研究』第5号, 大学評価・学位授与機構, 19-34頁。
- 白井克彦・枝廣淳子 (2005) 『大学力』主婦の友社。
- 大学事務組織研究会 (2008) 『大学事務組織研究』創刊号。
- 高木直二 (2008) 『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる』東洋経済新報社。
- 館昭 (2007) 『改めて「大学制度とは何か」を問う』東信堂。
- 東京大学業務改善プロジェクト推進本部 (編) (2007) 『大学職員キャリアガイド』学校経営研究会。
- 東京大学業務改善プロジェクト推進本部 (編) (2008) 『新人職員応援ブック』学校経営研究会。
- ノーム・チョムスキー, エドワード・ハーマン (2007) 『マニファクチャリング・コンセント—マスメディアの政治経済学—』トランスビュー。
- ジェフリー・フェファー, ロバート・サットン (2005) 『実行力不全』ランダムハウス講談社。
- ヘンリー・ミンツバーグ (1991) 『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社。
- ヘンリー・ミンツバーグ (1999) 『戦略サファリ』東洋経済新報社。
- 村上義紀 (2009) 「大学マネジメント人材論 I」筑波大学大学研究センター履修証明プログラム『大学マネジメント人材養成』講義資料 (2009.06.13)。
- 森利枝 (2009) 「オーストラリア, アメリカに見る学生調査とIR」山田礼子編『大学教育を科学する』東信堂, 157-174頁。
- 柳浦猛 (2009) 「アメリカのInstitutional Research IRとは何か？」『国立大学財務・経営センター研究報告』第11号, 国立大学財務・経営センター, 220-253頁。
- 山田礼子 (2009) 「アメリカの高等教育機関におけるIR部門の役割と事例」山田礼子編『大学教育を科学する』東信堂, 137-156頁。
- スチュアート・ユーウェン (2003) 『PR! 世論操作の社会史』法政大学出版局。
- Bernays, E. (1928). *Propaganda*. H.Liveright.
- Coughlin, M. A., Hoey J., & Hirano-Nakanishi, M. (2009). Sector differences in the role of institutional

- research in informing decision making and governance in higher education. *Asia Pacific Education Review*, 10, 69-81.
- Delaney, 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.
- Delaney, A. M. (2009). Institutional Researcher's expanding role: Policy, planning, program evaluation, assessment, and new research methodologies. *New Directions for Institutional Research*, 143, 29-41.
- Dressel, P. L. (1981). The shaping of institutional research and planning. *Research in Higher Education*, 14(3), 229-258.
- Lindquist, S. B. (1999). A profile of institutional researchers from AIR national membership surveys. *New Directions for Institutional Research*, 104, 41-50.
- Lohmann, D. (1998). *Positioning institutional research as a major player in policy decisions: problems to solve, actions to take*. Paper presented at the 38th annual forum of the Association for Institutional Research, Minneapolis.
- Middaugh, M. F. (1990). The nature and scope of institutional research. *New Directions for Institutional Research*, 66, 35-48.
- Peterson, M. W. (1999). The role of institutional research: from improvement to redesign. *New Directions for Institutional Research*, 104, 83-103.
- Saupe, J. L. (1990). *The Functions of Institutional Research*. 2nd ed. Tallahassee: Association of Institutional Research.
- Serban, A. M. (2002). Knowledge management: The "fifth face" of institutional research. *New Directions for Institutional Research*, 113, 105-111.
- Volkwein, J. F. (1999). The four faces of institutional research. *New Directions for Institutional Research*, 104, 9-19.
- Volkwein, J. F. (2008). The foundation and evolution of institutional research. *New Directions for Higher Education*, 141, 5-20.

## Image of the advanced Institutional Research Indigenous to Japan

Takeshi KATO\*  
Kenya UKAWA\*\*

The purpose of this study is 1) to discuss the structure and fitness of U.S. Institutional Research for Japan, 2) to find innovative activities which can be understood as advanced Institutional Research in substance in Japan, and 3) to translate these resembling and incomplete innovations into a consistent image.

In the discussion about Institutional Research purposes, roles and activities in the U.S., Volkwein (2008) employs a 2x2 matrix constituted of 4 faces: 1. Information Authority, 2. Policy Analyst, 3. Spin Doctor, and 4. Scholar/Researcher, with enhancement by 5. Knowledge Manager. With the latest development and expectations for Institutional Research functions, Volkwein's 5 faced model describing dominant tendencies in the U.S. is becoming out-dated in regard to perceptions of the future of Institutional Research. Based on a discussion about the latest development and expectations for IR functions, four types of Institutional Research functions are extracted. Of these, three types are routine: 1. search, data classification and information and P.R.; 2. analysis and management support, and 3. evaluation. In addition, there exists: 4. innovation for all three routine functions. These four types of Institutional Research function provide a key framework in the subsequent discussion.

In the U.S., two major possible directions for Institutional Research are discussed: Planning, Decision-making and Evaluation based on evidence, and Student Engagement. Both are also important subjects in Japan. But there remain many unsolved fundamental problems left for college and universities in Japan to solve before they can introduce the U.S. Institutional Research system to deal with these subjects.

Case studies of three highly motivated universities in Japan suggest the possibility of providing advanced Institutional Research indigenous to Japan: 1. Waseda University's program to collect statistics to provide data for a management, and participative information system development for business revolution; 2. Ritsumeikan University's course in Higher Education Administration, providing opportunity for planning to link staff, members of the board of trustees, and specialists directly; 3. University of Tokyo's "Staff Development Plan – personnel management, organization structure, business reform". These all constitute bottom-up, cross border proposals activating staff and developing efficiency.

Bottom-up, sense of purpose, direct communication, and other characteristics familiar in what is called "Japanese Management" will raise awareness of "ubiquitous IR", and enable top management, familiar with another type of IR, to discover a "ubiquitous IR" of their own.

---

\* Associate Professor, Research Center for University Studies, Graduate School of Business Sciences, University of Tsukuba

\*\* Administrative Staff, Administrative Bureau, The University of Tokyo