

大学におけるインスティテューショナル・リサーチの 実効性に関する考察

米国及び豪州の事例を手がかりに

鳥居 朋子

<要 旨>

米国及び豪州の大学においては、機関レベルにおけるマネジメント情報の集約・分析・報告といった一連のIR(インスティテューショナル・リサーチ)の活動が、組織の迅速な意思決定及び円滑な運営を支える揺るがしがたい基盤となっている。

特に、高等教育機関のマネジメントのなかでも、財務データを根拠とした意思決定の局面においてIRの実効性が認められた。具体的には、米国の事例では資源配分の決定と直結した財務分析に活動の重点をおく傾向がみられたこと、豪州では教育の質的保証に密接に関わる教育満足度調査等の企画立案及び実施が業務の中心であったこと等が指摘できる。

変動する高等教育セクターにおけるIRの業務範囲は広くかつきめ細かい。IRの業務におけるアクセントの置き方は機関によって違いはあるにせよ、米国及び豪州の大学では、個別機関の自律的な組織運営を担保するうえで、定量的及び定性的データに基づき機関の活動状況を分析し、次期のプランニングに反映させていくIR部門が、ごく標準的に基幹組織として配備されている。

1. はじめに

現在、日本では国立大学の法人化や再編・統合等を背景に、個々の大学の自立性が強調され、各大学(機関)の特性を活かした活動の中・長期的目標及び計画の策定・実行が進められている。個別大学の自律的な組織運営

を円滑にする上で、今ほど機関レベルのガバナンスの強化とマネジメントの整備充実に大きな関心が寄せられている時はないといえよう¹⁾。しかしながら日本では、機関の中・長期的目標に即した組織運営を支援する「インスティテューショナル・リサーチ (Institutional Research以下IRと略記)」の活動が、欧米に比して極めて未成熟な状況にあると言わざるを得ない。「大学機関調査」や「大学研究」とも訳されるIRは、一般に高等教育機関レベルの計画立案や意思決定に有効なデータの分析及び提供を行う組織的活動として、米国の大学において1950年代に開発され諸国に普及してきた高等教育機関のマネジメントシステムの基本部門とみなせる (Peterson, 1999a)。

近年、日本でもいくつかの大学において機関レベルの計画策定を支援する部門の組織化が認められるものの、未だ緒に就いたばかりである²⁾。今後、日本の大学の自律性向上にむけて各機関がIRを効果的に導入し、なおかつ実効性の高いマネジメントシステムを構築していく上で、海外の大学における先駆的な実践を検討し、IRが有効に機能する組織体制や諸条件について考察することが急務の課題であると考えられる。

これまでのところ、北米の大学におけるIRの歴史的展開や活動内容に関しては、機関のプランニングとの関連から考察を加えたPeterson (1999a及び1999b)の研究が代表的である。また、北米、カナダ、アジア・オセアニア、欧州、南アフリカ等ではIRの専門学協会が組織され、実践事例紹介や理論研究、手法開発の蓄積もみられる³⁾。日本では、喜多村和之 (1999)、山田礼子 (2004)らの論稿で北米の大学のIRが紹介されており、機関におけるIRの重要性が指摘されている。しかし、機関全体の意思決定に有効なデータを提供するIRの具体的な内容や担当部署が抱える課題の考察を通じて、日本の大学でのIRの適用可能性を検討した研究は管見の限り見当たらない。そこで、本稿では先行研究の成果に立脚しつつ、日本の大学におけるIR開発への示唆を得ることを目的に、北米及び豪州における大学のいかなる局面でIRの実効性が高められているのかを解明することを課題とする。

とりわけ、IRの活動が盛んな米国及び豪州の大学のなかでも、筆者が2002～2004年に訪問調査を行った研究志向の強い公立の大規模総合大学のうち、特色あるIRを展開している機関 (米国/ミネソタ大学、ミシガン大学、インディアナ大学、ハワイ大学、豪州/西オーストラリア大学、メルボルン大学)を对象に、両国の高等教育政策の動向を視野に入れつつ、高

等教育機関のマネジメントにおけるIRの活動実態を検討する。具体的には、IRの役割機能及び責任の範囲、具体的なサービス内容、IRの成果の機関マネジメントへの活用状況、IR部門への人材配置及び専門職採用の方法、他機関とのネットワーク等に注目しながら、IRの専門スタッフへのインタビューや収集資料に基づき、IRの活動の特徴に注目しつつその実効性が認められる局面について考察する⁴⁾。

2 . 米国における大学のIR

2.1 IRの展開の背景

北米におけるIRの展開過程は、連邦及び州政府の財政難を外的要因とし、市場化が進んだ高等教育セクターにおける志願者や資金を巡る機関間の競争の激化や、明確な目標設定にもとづく「ストラテジック・プランニング(Strategic Planning)」の発想が機関に導入されたことと密接であると捉えられる(Peterson and Dill, 1997)。20世紀後半において、米国では機関レベルのプランニングの態様の変化と軌を一にしながら、分析的かつ比較可能な定量的データを提供する経営情報システムの構築と改善がIR部門を中心に進められてきた。即ち、機関のプランニング・アプローチとして、第一段階の「長期計画(Long-range planning)」期(1950 ~ 1975 年)を起点に、続く「ストラテジック・プランニング」期(1975 ~ 1990年)を経て「コンテクスチュアル・プランニング(Contextual Planning)」期(1990 ~ 現在)への緩やかな移行(Peterson, 1997)に即応しながら、それぞれのプランニングの焦点の推移に呼応するようにIRも様式を変えて展開してきたとみなせる。

表1 3つのプランニング・アプローチと外部環境の関係

Peterson(1999b, p.64のTable2より作成)

プランニング・アプローチ	外部環境分析	組織内活動	機関戦略	計画策定プロセス
長期計画 “ 応答的 ”	予測可能な産業部門、資金流量	応答的、合理的	限定的な競争、計画の現実への適合	仮説、予測、計画
ストラテジック・プランニング “ 適応的 ”	産業部門の摩擦、資金流量	適応的、評価	中等後教育部門の競争、比較優位、“ 適合 ” または “ ニッチ ”	機関ミッション、イメージ創出、資源戦略
コンテクスチュアル・プランニング “ 先制的 ”	複雑、可塑的	先制的、直観的	産業間の協働、連携または競争	機関の役割、ミッション、外部社会との関係の再定義

また、喜多村(1999, p. 254)によれば、大学が特に外的な要請に迫られ、「自己研究」活動(大学院レベルの「Research on Higher Education」、管理部局レベルの「Institutional Research」、委員会レベルの「Self-study」)を地道に積み上げていったことが、結果的に大学内部における「大学研究」の急速な展開を予め準備するものとなったという。高等教育機関を管轄する州等の政府機関、一般市民や産業界等のステークホルダー及び第三者評価機関等へのアカウントビリティの要請に応えるために、まずは機関の営為全体を把握する基礎的な研究活動としてIRが成長してきたという見方も重要である。

このように、機関ごとに移行進度に多少の差はあるものの、米国では大きな潮流として、市場化から生じた高等教育セクターへの他業種の参入等を背景に、プランニング・アプローチが環境変化に柔軟に対応することが可能な様式に変化しつつあると捉えられる。以下では、こうした状況にある機関の事例を手がかりにIRの実態をみていきたい。

2.2 IRの業務内容と機関マネジメントとの関係

2.2.1 ハワイ大学マノア校：地域経済への貢献を射程に入れた活動

ハワイ大学(2002年9月訪問調査。以下UHと略記)は、3つのユニバーシティ、7つのコミュニティカレッジ、職業訓練センターで構成されるハワイ州唯一の公立の高等教育システムであり、学生数は約45,000人にのぼる。拠点キャンパスのマノア校が位置するオアフ島以外の島にもキャンパスが分散しているという立地条件もあり、早くからマルチ・キャンパスとしての大規模大学のマネジメントシステムが追求されてきたという。

具体的には、Office of the Vice President for Planning and Policy(以下OVPPPと略記)という、プランニング及び政策立案を職務とする副学長の下に位置する専門組織が中心となり、大学全体にわたる計画策定に関わる支援、政策分析及び評価活動の調整、IRの提供及び学生サービスプログラムや情報システムの管理、遠隔教育(キャンパス間)に関わる計画立案及び調整、地域及び全国の関係組織との連携といった機能を果している⁵⁾。このOVPPPの下部組織として、Institutional Research Office(以下IROと略記)が設置され、データ分析の専門職員が報告書作成業務に従事している⁶⁾。特に、UH全体及びキャンパスレベル(州内10ヶ所)の計画の整合性をとりつつ、運営計画の策定に資するような各種データの収集やトレンドの分析、報告書の作成・公開が精力的に行われている。

特に、ハワイ州民へのアカウントビリティを重視し、オンラインレポートシステムの「Management and Planning Support(以下MAPSと略記)」がIROにおいて構築されている⁷⁾。MAPSのウェブでの公開は、レポートの種類によっても異なるが、最も古いものは1996年度版から掲載されており、コース、カリキュラム、入学者数、在學生・教職員、財務(教育コスト)等、主に教育に関する領域に焦点づけられている。なかでも、入学者数については今後6年間の推計が出されている。レポートの単位はUH全体、マノア校、ヒロ校、ウェストオアフ校、コミュニティカレッジ群であり、このうちUH全体のレポートが種類、数とも最も充実している。データの深さについては、専攻レベルが最もミクロな単位である。

さらに、集約したデータに基づき、OVPPPと経済学部との共同研究によるUHのハワイ州経済に与える影響に関する報告書“Education Pays Economics Impact of the University of Hawaii”や“The Contribution of the University of Hawai‘i to Hawai‘i’s Economy”⁸⁾等の二次的報告書が作成・公開されている点は注目に値する。州経済が低迷するなか、UHの教育・研究・社会サービス機能の結集による経済効果とその予測が示されており、地域貢献を視野に入れた州立大学ならではのIRの活動が展開されているといえよう。

なお、IROには職務の専門性に応じたスキルや知識の保有者が配属され、管理職1、アナリスト5、情報技術専門家1、事務員1の計8名で構成されている。募集方法としては、大学のホームページや地元の新聞等に専門職募集記事を適宜掲載しているという。

2.2.2 ミシガン大学アナーバー校：財務分析の重視とIRのスタッフ・デベロップメント

UHのIRが地域志向型の活動を志向している事例だとすれば、一方、研究大学として全米トップ校に名を連ねるミシガン大学アナーバー校(以下UMAと略記)におけるOffice of Budget Planning(2003年9月訪問調査。以下OBPと略記)の業務は、機関の財務分析に比重をおいた特徴を有している。その時々々の機関の優先事項や重点領域にちなみ、室の名称もこれまでに幾度か変遷を遂げているという。以下はOBPの基本業務である。

予算管理、分析及び編成 / 全学レベル予算の分析及び改善、モデルの予測 / 入学者数予測 / 州政府からの交付金の支給過程のサポート：明細書の編成及び分析、法制上の質問に対する応答 / データ提供及び分析：学部や執行部に対する基本報告書の作成 / 教育活動の分析：カレッジ・リソース分析システム / 同僚機関とのデータ交換 / 集約されたデータの精練、中央に集約されたデータシステムへのアクセス及び活用 / 学内の関係機関(Office of the Registrar, Office of Financial Analysis, Undergraduate Admissions, Office of Financial Aid等)へのデータの提供や学内の個人、団体へのデータ提供の維持 / 連邦政府や州政府への報告 / 大学調査や個人的なリクエストに対する回答 / 必要に応じて要求されるような特別な調査や分析の実施

上記のように、財務分析を筆頭とし多岐にわたる業務を基本として、OBPで進行中のサービス及びプロジェクトとしては以下のものがある。

予算、入学者、学術及びストラテジック・プランの策定支援 / 当該年度全学会計決算及び次年度全学予算の算出 / 全学執行部ならびに予算執行関係者による年度会計委員会における手続きの完遂(「予備予算」の準備及び配分、最終の次年度予算の算出) / 医学部教員の給与に関する性別格差是正にむけた研究 / 教職員組合が交渉を行うためのデータ提供 / 在校生及び志願者、教員及び同窓生に関する調査 / 入学者計画 / リテンション及び卒業の割合、関連する課題の分析 / OBPのウェブサイトの改訂

このようにOBPが手がける領域は、高等教育機関のマネジメントにかかわる一般的な事項から、当該機関に固有な課題に柔軟に対処するプロジェクトや、個別のコンサルティングサービスまで、その守備範囲は極めて広くかつきめ細かい。

OBPは、管理部門として室長、副室長、上級財務アナリスト、管理事務アシスタントの4名、調査の専門スタッフとして研究員が4名、システム開発コーディネーターが1名、上級研究員が1名の計6名、合計10名の人員を擁している。このなかには、UMAの教育学部に附属する「高等教育及びポストセカンダリー教育研究センター(Center for the Study of Higher and Postsecondary Education 以下CSHPEと略記)」が開講している高等教育マネジメントのコースに在籍し、修士号及び博士号を取得しているスタッフがいる。前出のIRの研究者として名高いDr. Petersonは、CSHPE所属の教授としてスタッフの指導・育成にあたっている。機関内において、IRスタッフの専門性の開発と実践に基づく教育研究活動との相乗効果を上げることを企図しているケースであるといえよう。

2.2.3 インディアナ大学ブルーミントン校：州の計画的高等教育行政と機関の三階層型マネジメントシステム

こうした、UMAのOBPと同様に、機関の財務分析を優先課題として力を入れているのがインディアナ大学ブルーミントン校(以下IUBと略記)のUniversity Budget Office(2004年3月訪問調査。以下UBOと略記)である。UBOはOffice of the Vice President and Chief Financial Officerの下部組織である。インディアナ大学は、州内に8つのキャンパス⁹⁾を有し、全体で約99,000人の学生を擁する大規模大学である。そもそも、インディアナ州政府の高等教育計画が確固としたイニシアティブを持っており、コミュニティカレッジシステムを持たない方針をとっているため、インディアナ大学は研究大学でありながらも地域住民への教育貢献を果たすという幅広い課題を抱えている。同大学は「三階層型(Three Layered System)」のマネジメントシステムを採っており、全学(大学システム)、キャンパス、スクールの各レベルでマネジメント機能が発揮されている点の特徴である。

また、近年の州の経済状態の悪化を背景に、州内の大学の運営レベルの再編統合が進められ、特に財政上の無駄を省くために教育コースの領域重複は認められていない。さらに、機関収入の大部分は学生の授業料に依存しており、なかでもブルーミントン校のそれは全収入の60%にのぼる。それゆえ、州内外の優秀な学生をより多く惹きつけることを目的に、魅力あるキャンパスの整備や維持を戦略的に行い、効果的な資金投入を図っているという。

IRの具体的な業務としては、UBOの名称にも表現されている通り、予算計画にむけた財務分析や収入推計が中心である。特に、IUBの学術及び管理上の計画を予算に反映させていくプロセスを主導し、他部局と協働しながら、計画の実行を評価するための共通の指標を開発している。また、機関の全てのレベルにおいて、予算の執行状況を効果に照らして評価し、財務状況の監査を行うことを業務の一つとしている。さらに、費用効果分析によって機関の迅速な意思決定の支援に努めている。これら分析をまとめた報告書を、第一義的には機関内部の関係者に供し、なおかつ外部機関への提供も行っている。

UBOは、Budget and Fiscal Analysis、University Reporting & Research(以下URRと略記)、Technology Groupの3つの専門部署で構成されている。特に、URRではインディアナ大学の全キャンパスにおける

入学者、リテンション、卒業率、学位取得率、財政支援に関するデータを集約・分析し、コモン・データ・セット(Common Data Set)¹⁰⁾を構築した上、公式報告書を作成する任務を負っている。さらに、連邦政府機関のNational Center for Educational Statistics(NCES)が構築・運営するデータシステム“Integrated Postsecondary Education Data System (IPEDS)”¹¹⁾や州政府への報告書の作成等、機関マネジメントに関する意思決定支援のほかアカウンタビリティへの応答も果たしている。

インディアナ大学は、州政府の包括的なマスタープランのもとで、個々のキャンパス及びスクールレベルの自律性を重視した三階層型マネジメントシステムによって機関ガバナンスの効率化をはかっている事例である。しかしながら、基本的には機関の中央集権体制のもと、データの集約、モニタリング、分析、報告書作成に関しては、中央執行部に近いUBOの統率力が明確に示され、機関レベルの意思決定と直結しているとみなせる。

なお、UBOは総勢17名であり、部門全体の管理職、プログラムサービスに各1名のほか、Budget and Fiscal Analysisの部署に管理職1、上級会計アナリスト2名、予算アナリスト2名、URRの部署に管理職、経営報告アナリスト、報告プログラムアナリスト、大学報告及び調査専門員、ウェブサポート専門員に各1、Technology Groupの部署にデータベース管理及びシステムプログラマー、システムプログラマー、マネジャー、システム分析及び報告担当員、予算システムアナリストに各1という人員配置である。

2.2.4 ミネソタ大学ツインシティズ校：カレッジレベルへの分権とIR機能の分散

このように、機関の中央集権体制の機能が強くはたらいっているとみられるインディアナ大学が存在する一方、ミネソタ大学ツインシティズ校(以下UMTと略記)は、Compact Planning Process(以下CPPと略記)と称される学部及びユニットレベルへの分権を特徴とする機関マネジメントの方法を採用している点で注目される。ミネソタ州唯一の研究大学であるミネソタ大学は1851年に設立され、拠点キャンパスのツインシティズをはじめ、クルックストン、モーリス、ダルースの4つのキャンパスを有し、学生数は約50,000人である。

同大学は、州立大学評議会によって管理・運営され、統合されたシステムではなくマルチ・キャンパス・ユニバーシティの形態をとっている。機

関収入の30%は州政府からの割り当てであり、授業料収入は全体の14%を占める。また、財源のソースが多様であり、連邦政府への依存度は低く抑えられている点が特徴である。最終の予算決定は、Vice President for Agricultural Policyが責任を負う。

CPPとは、学部やユニット等の各部局が大学当局との間に結びいわゆる協定計画の策定を指し¹²⁾、単年度ごとに両者間で交わされ、目標にそくした綿密な予算計画が作成される。CPPの主なねらいは、1.キャンパス、学部及びユニットレベルの方針、投資、活動及び結果に照らし機関レベルの目標を整備すること、2.同僚間の協力関係や仲間意識、部局及び大学の使命、価値及び優先事項等に焦点を合わせた議論の雰囲気醸成すること、3.分権化された権威、責任及びアカウンタビリティを促進すること、4.規則に依存するモデルからアカウンタビリティと成果を重視するモデルへと移行すること、等である。

こうしたマネジメント体制のもと、Office of Institutional Research and Reporting(以下OIRRと略記)は、Office of Budget and Finance等の関係部署と連携しつつ、CPPの円滑な策定の支援を視野に入れた学生や財務に関するデータの集約・分析・提供等の活動を展開している¹³⁾。先のUHやUMAに比して、CPPに基づきマネジメントのサイクルが形成されているUMTでは、全学のストラテジック・プランの効力は相対的に弱いといえる。むしろ、各学部及びユニットでは、CPPによって機関内の資源配分が決定されることから、部局長の主導の下、CPPの策定に総力を上げています。例えば、College of Education and Human Developmentでは、学部レベルのデータ・マネジメント・チームが組織され、CPP策定に資するデータを集約・分析しているという。

なお、OIRRはかつて20数名の規模であったが、Information Management Systems(調査時点23名)に人員が移籍し現在の6名の規模に縮小されたという。CPPを軸とした分権化の進行を背景に、機関の優先課題に照らして人員の再配置が進められた結果とみられる。

2.3 他大学及び他機関とのネットワーク

さらに、機関レベルのマネジメントを支えるIRをより洗練したシステムとして改善していくため、IRのスタッフは専門職協会等の外部の機会や場において情報交換やスキルの研鑽をはかっていることが認められる。その代表的なネットワーク組織が、The Association for Institutional

Research(以下AIRと略記)である。1965年にミシガンで設立されたAIRは、世界中の高等教育機関に属する3,000人以上のIRの専門家を擁し、高等教育機関の立案及び運営に資する研究を支援することを目的に活動している。毎年春に開催される年次フォーラムでは、IRに関する情報や最新の手法が報告され、テーマ別のワークショップが開かれている¹⁴⁾。こうしたIRの専門職や関連企業の交流の場は、IRの手法開発や共同プロジェクトを促進する機会になっているだけでなく、IRの専門職人材のリクルートの場としても実質的に機能しているものと見受けられる。

以上のように、訪問調査の限りにおいては、米国の州立大学のIRの業務は、経営情報の提供サービス、研究教育評価サービス、立案及びアセスメント、技術支援及びコンサルティングサービス、財務分析等、多岐にわたっていることが確認された。高等教育セクターの未来図が不可視な状況のなか、IRの業務領域の外延が拡張傾向にある一方で、機関マネジメントを支える財務情報の分析・報告に軸足が置かれている傾向も看取された。

現段階では、サンプル数が限られているため断定できないものの、IRの形態及び業務内容に典型を求めることは難しい。しかし、その中心領域は概ね予算管理及び分析と入学者数分析(推計)にあるとみられる。なおかつ、政府機関やステークホルダーに対するアカウンタビリティとしての情報公開に恒常的に努めている様子も認められ、IRの重要性の高まりの裏にスタッフの業務量の増大が指摘できる。

3. 豪州における大学のIR

3.1 IRの展開の背景

豪州においては、1990年代に象徴的な出来事として、連邦政府の高等教育予算の削減が実施され、それにもなって高等教育の統制・調整の方法が従来の行政統制から市場統制へと移行してきたことが指摘される(杉本, 2004, p. 214)。市場化政策の進行は、高等教育の諸相に変化を生じさせ、そのうちの一脈として、機関レベルの管理運営体制の変化と、高等教育の質的保証システムの構築が促された¹⁵⁾。米国の場合と同じく、公的財源の縮減や高等教育に対する需要の多様化といった外部環境の変化のなかで、機関のミッションを明確化し、ストラテジック・プランを策定する動きが加速した。それにもない、機関の上級管理能力(Executive

Power)の実質的強化が図られることとなったのである。

一方、市場化の進行によって促されている高等教育の質的保証への関心の高まりは、個々の機関にマネジメントのあり方の見直しを余儀なくしている。豪州における質的保証への取り組みは1980年代半ばに開始され、1990年代には全国的な質的保証メカニズムを構築する動きが本格化したという。高等教育自体も機関のプロダクトとして輸出の対象の一つに位置付け推進する豪州にとって、大学(コースやその修了生)の質をいかに維持し向上させるかが、差し迫った課題になっているとみられる。こうしたことがらを背景に、豪州においても機関のプランニングを支えるIRがその存在意義を強めてきているとみなせる。以下では、各機関におけるIRの実態を素描したい。

3.2 IR業務の内容と大学マネジメントとの関係

3.2.1 西オーストラリア大学：統計的かつ研究的なマネジメント情報の提供

西オーストラリア大学(2002年12月訪問調査。以下UWAと略記)は、豪州の伝統校であり研究費助成率の高い大学である。学生数は約15,000人で、州内の優れた学生を集め各種奨学金の獲得率も高い。UWAの計画支援を担うPlanning Servicesは、自ら「サービス中心(Service-oriented)」組織を名乗るIR UnitとStatistic Officeで構成されている。かつて、Statistics Officeは大学の財務部門の一部署であり、IR Unitは教育学部内の研究センターであったが、1980年代半ばの組織再編により、Statistics OfficeとIR Unitは、大学計画室(Corporate Planning and the Equity Office)を含む学務部(Registrar's Office)の中に新しくPlanning Services Officeとして統合された経緯をもつ¹⁶⁾。

Planning Servicesの主な役割は、運営上の専門的な支援を提供することであり、連邦政府及び州政府の高等教育政策の分析、開発とアドバイス、調査に基づいた統計的な経営情報の提供等が含まれる。具体的には、効率的で効果的な大学計画の実施、実績の再検討と評価、財源の配分とその他の意思決定支援、連邦政府及び州政府(DEST、Centrelink、GCCA、ABS、Australian Taxation Office、ARC、WA Office of Higher Education等)への公正・機会均等及び差別撤廃の遂行に関するデータの提供等の活動を促進している。

さらに、Planning Servicesの下部組織には機関の統計データを扱う

Statistics Unitが置かれている。そこには、統計の専門家(財務や会計システム)及びプログラマーが揃って配置され、きわめて精緻な統計データベースを構築している。こうした特徴を反映してか、UWAの分析レポート(UNISTATS及びEIS等のオンラインレポート)の大半が、成果指標や他大学とのベンチマーキングの集計表で占められ、年次データの推移やトレンドに関する叙述は最小限にとどめたつくりになっている(但し一部アクセス制限あり)。UNISTATSは主に統計表で構成され、ウェブでは1993年度版から公開されている¹⁷⁾。EISは、「Executive Information System」の略称で、UWAのパフォーマンスに関する最新の情報を提供することを目的としている。なおかつ、EISは豪州の多様な関係団体から得たデータセットに基づく比較全国統計も備え、いわゆる大学執行部向けの経営情報システムに相当するものである。これらUNISTATSとEISは共通のデータセットから構成されており、UWAの全体計画を策定する際の根拠情報として効力を発揮している。

また、全国的な質的保証の趨勢により、Planning Servicesでは学生の教育満足度を測る各種調査やアンケートの開発・実施・分析も行っている。特に、UWAの教授学習活動の質を検証する目的で、「The SURF(Student Unit Reflective Feedback)」が実施され、調査結果がウェブで公開されている¹⁸⁾。

IRの統括部局とみなせるPlanning Servicesでは、プランニングに関する業務の増大を理由とする増員傾向にあり、調査時点では、オフィス全体の管理職1、IR Unitとして管理職1、調査員2、情報システム専門員1、秘書1、Statistics Officeとして上級アナリスト1、事務員1、アナリスト1、データ分析及びプログラム担当員1、プログラマー1、クラーク1で構成されていた。特に、プログラム関係のスタッフとして、UWAの博士課程の大学院生が柔軟に登用され優秀な若手の能力が活用されていることは注目に値する。

3 2 2 メルボルン大学：教育の評価サイクルのマネジメントと各種教育調査の開発・運用

また、豪州有数の研究大学であるメルボルン大学(以下UMと略記)のUniversity Planning Office(2004年2月訪問調査。以下UPOと略記)はthe Senior Vice-Principal's Management Groupの一部局であり、「評価サイクル(The Evaluation Cycle)」の円滑なマネジメントに注力してい

る¹⁹⁾。評価サイクルは、機関のフィードバック・メカニズムの一つに相当し、約39,000人の学生、ならびに卒業生が当該機関の中核的な教育プログラムやサービスについてどのような意見を持っているのかを明らかにする過程である。1997年に体系的に開始された評価サイクルは、現在、さまざまな分野の教育プログラムに対する満足度及び改善点に関する情報データベースを構築するまでに至っている。教育を中心とした評価サイクルは、機関の公式なアカウントビリティの仕組みを構成する一部分であり、計画を策定し予算を立て、結果及び成果について報告し評価を行うといった機関レベルの評価サイクルとは別個に運用されている。

この教育の評価サイクルを構築する各種調査には以下のものがあり(2004年5月時点)、常に大学の教育・学習に関する活動のフィードバックがとられている体制にある。

教育の質に関する学生の意識調査* / 学生への管理及び支援サービスの質調査* / 研究監理及び学術支援の質調査* / 卒業生進路調査 / コース満足度調査 / 大学院生の研究満足度調査 / Minor Thesis(副専攻) 指導及び支援の質調査 / 雇用の意向調査 / 大学での学習と教育コースの妥当性に関する卒業生の意識調査 / 大学マネジメント及び管理の質に関する職員の意識調査 / 留学生調査* / 教育研究部門の職員調査 / 中央管理部門の職員調査

*はUMが独自に行っている内部調査

以上のように、UPOでは教育の質向上の取り組みの一つとして、学生の教育満足度を測定する調査の開発・実施が精力的に行われている。先にみたように、近年の豪州の高等教育政策においては、質的保証メカニズムの構築と運営、及び教育成果の測定が重点課題となってきた。UPOの管理者であるDr. Emisonによれば、こうした政策課題を見据えた大学のカリキュラムや教育方法の開発・改善にむけた根拠データの収集や、学生の学習経験に関わるより具体的かつ定性的なデータの集約といった取り組みは、全学ならびに学部のストラテジック・プランにおける教育領域の計画を遂行する上で不可欠とのことであった²⁰⁾。これら調査の結果は、DEST等の連邦政府機関に報告される一方、UMの執行部(例えばSenior Executive, Academic Board)や「教育の質保証委員会(the Teaching and Learning Quality Assurance Committee)」、及び部局レベルの管理職の意思決定に用いられ、次期プランをスムーズに策定するうえで効力を発揮しているという。

こうした状況を反映してか、UPOは訪問調査時に10名の規模だったのが、各種調査の企画立案・実施が繁忙なため調査担当者を増員し、室長、秘書、管理事務アシスタント、マネジャー(分析及び報告)、計画データアナリスト担当員が各1名、計画アナリスト2名、計画支援職員2名のほか、Evaluation Cycle専門のマネジャー、データアナリスト、調査職員が各1名の合計12名の陣容になっている(2004年5月時点)。

3.3 他大学及び他機関とのネットワーク

豪州においても、米国のAIRをモデルに1988年に設立されたThe Australasian Association for Institutional Research(以下AAIRと略記)を中心に、オセアニア及びアジア地域のIR専門職の情報交換や交流が図られている。AAIRは、約260の個人及び法人会員を含む職業団体であり、豪州とニュージーランドを中心に、東南アジア、ヨーロッパ及び南北アメリカにわたる会員を広く組織している。年次大会やワークショップ等を開催し、高等教育機関レベルの立案、意思決定、方針の公式化及び分析に寄与する活動を展開している。また、同じ州内の近隣大学(UWAの場合はMurdoch University, Edith Cowan University, Curtin University of Technology)のIR部門の会合等、地域レベルの交流も積極的にもたれている。こうしたIRの専門学協会や他機関とのネットワークが、個別機関のIR開発ならびに専門スタッフの知識やスキルの向上に奏功していると考えられる。

このように、北米における大学のIRの先導的な展開のもと、諸外国へのIRの伝播及び普及がみられ、豪州においても各機関のマネジメントシステムの部門としてIRが標準的に組み込まれているとみなせる。特に、連邦政府レベルの高等教育政策動向の分析に併せ、機関レベルのプランニングにおける目標にそくした各種調査の企画立案・実施は、豪州における大学のIRの中心的業務に位置付いているといえよう。

4. むすびにかえて

以上、研究志向の強い公立の大規模総合大学に限定してはいるものの、米国及び豪州の大学におけるIRの実態から、機関レベルにおけるマネジメント情報の集約・分析・報告といった一連のIRの活動が、組織の迅速な意思決定及び円滑な運営を支える揺るがしがたい基盤となっていること

が確認された。特に、経営情報サービス、研究教育評価サービス、立案及びアセスメント、各種のコンサルティング、財務分析等の活動が、機関の中長期的目標との対応のなかで展開されていた。なおかつ、集約データの種類及び出力の形式も各機関のプランニングに資するように工夫が凝らされていた。さらに、機関内部の組織構造におけるIRの位置づけという点に着目すれば、米国ならびに豪州においても、IR部門は機関の長の直属組織として配置されていたことが特徴的であった。このことから、IR部門の形態や基本業務の中心項目にかかわらず、機関の意思決定の至近距離にIRの機能を置くことがその実効性を高める一条件であると考えられる。

しかし、米国のUMTのように機関内の分権化が進んだ大学では、中央管理部局のIR機能とは別に、学部レベルへ実質的な情報集約・分析のIR機能が分散している事例も見受けられた。こうした事例から、IR部門の形態や構成は固定的なものではなく、むしろ当該機関がいかなるマネジメントシステムを採用しているかに依存して柔軟に変化するものと捉えられる。冒頭のPetersonのフレームに従えば、今後ますます多様化するであろう高等教育セクターの様相を反映して、機関のプランニング・アプローチが変動していくものと予想され、それに伴い機関マネジメント及びIRの態様がどのように変わっていくかが注目される。

専門スタッフの育成に関しては、IRの専門学協会や地域レベルの研修、自校の教育プログラム等で、自己研鑽の機会の充実が図られていた。他機関におけるIR部門や専門団体・学協会等との連携、ならびにネットワーク形成が与える個々の機関のIR機能及びスタッフの専門性向上に与える効果は大きいといえよう。

総じて、米国及び豪州の大学においては、機関マネジメントのなかでも、とりわけ財務データを根拠とする意思決定の局面においてIRの実効性が確認された。具体的には、米国の事例では資源配分の決定と直結した財務分析に活動の重点をおく傾向がみられたこと、豪州では教育の質的保証に密接にかかわる教育満足度調査の企画立案及び実施が業務の中心を占めていたこと等が特徴であった。IRの基本業務におけるアクセントの置き方に違いはあるにせよ、米国及び豪州の大学では、機関の自律的な組織運営を担保するうえで、定量的及び定性的データに基づき機関の活動状況を分析し、次期のプランニングに反映させていくIR部門が、ごく標準的に基幹組織として配備されていたといえる。

最後に、米国及び豪州の大学のIRの実態から、今後の日本の大学でIR

を開発するための示唆を得るならば次の三点が挙げられよう。第一に、IR部門の設置と基本的業務の整備である。IR部門が核となり、当該機関が特色ある研究教育活動等を自律的に展開していくための、頑健かつ独自の経営情報システムを開発・改善しつつ、全学的な計画策定に有効なデータを分析し提供するレポートのサイクルを構築することが必須である。なおかつ、そうした基本サイクルに基づき、例えば大学が地域経済に与える効果に関する報告書のような、機関の枠組みを超えた二次的報告書等を作成することが、アカウンタビリティの観点からも、機関の固有な存在意義を提示するという観点からも重要になる。

第二に、IRの成果の活用方法である。機関レベルの計画立案と、それを裏付ける根拠データを提供する経営情報システムとを相互補完的な関係に位置づけることが不可欠である。特に、経営情報システムの開発及び運用に代表されるIRの活動の成果を、カリキュラムやプログラム等の教育面の改善、先進的な研究分野への示唆、諸方策や手続き及び組織的改革の正当化、学生サービスの提供、計画及び予算の策定活動の周知等の大学運営の重要な意思決定の場面に反映させる仕組みをつくり上げることが重要である。

第三に、IRのスタッフ体制の充実である。IR部門において、活動範囲や業務量の規模に応じた人数の専任スタッフを配置する重要性とともに、統計、財務、データ分析、プログラミング、各種調査の開発等の専門性を持つスタッフの柔軟な雇用や配属を行うことである。なおかつ、学内外での情報交換やスキルアップ、他機関とのネットワーク構築を進めることもIRの専門性向上にとって必要である。

もっとも、本研究においては考察の対象を米国及び豪州の一部の公立の大規模総合大学に限っており、高等教育機関におけるIRの全貌を把握したうえでその活動を類型化するまでには至っていない。今後は、対象国や機関の種類を広げつつ、参与観察の研究手法を採り入れながら、IRの本質的機能を探る必要がある。また、機関レベルの考察においても、中央管理部局のIRだけではなく、学部や学科等の部局レベルにおけるIRの実態についても検討を進め、高等教育機関のマネジメントにおけるIRの実効性がいかなる条件のもとで高まるのかを検証することも残された課題である。

注

- 1) 高等教育機関のガバナンス及びマネジメントについての確定した定義は管見の限り見当たらない。本稿では、ひとまず高等教育機関のガバナンスを、「政府による大学統治だけを指すのではなく、個々の機関レベルにおける統治システムの構造とそのプロセスの発現形態」、マネジメントを「機関が人・モノ・金・情報等の資源を用いて行う経営」という意味で用いている。ガバナンスとマネジメントの関係については、マネジメントを監督する行為としてガバナンスを位置づけるものとする。
- 2) 一例として、名古屋大学評価情報分析室(現評価企画室)の活動が挙げられる。詳細は、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、47-65頁を参照されたい。
- 3) 例えば、Association for Institutional Research、Canadian Institutional Researchers and Planners Association、Australasian Association for Institutional Research、European Association for Institutional Research、Southern African Association for Institutional Research等が組織されている。
- 4) 本論中の数値データや情報は、特に断らない限り各大学への訪問調査時点のものである。
- 5) IROの管理者であるNakamoto氏への電子メールでのヒアリング(2003年5月2日)によると、2002年9月以降、組織再編が実施されOVPPPは学術担当副学長の下にthe Office of the Vice President for Academic Affairs(OVPAA)として位置づけられているという。
- 6) UHのIRの報告活動は1960年代にまで遡る。初期の時代においては、UHの各キャンパスにおいて様々な人々が各セクションで機関研究を手がけていたが、それらをIROに一元的に組織化したのは1979年であった。当初は、the Office of the Vice President for Academic Affairs(OVPAA)の下に位置づけられていたという。
- 7) <http://www.hawaii.edu/iro/maps.htm> なお、本稿で参照したウェブサイトのURLは、すべて2005年1月25日時点のものである。
- 8) <http://www.hawaii.edu/ovppp/econimpact.html>
- 9) Bloomingtonの他、Indianapolis、Richmond、Kokomo、Fort Wayne、Gary、South Bend、New Albanyにキャンパスが位置する。このうち、IndianapolisとFort Wayneは、Purdue Universityとの共同運営であり、教育プログラム等の提供も相互協力の下で行われている。
- 10) コモンデータセットのウェブサイトには、以下のトピックに関連した情報が網羅されている。General Information、Enrollment、Matriculants、Trans-

fers、Academics、Student Life、Annual Expenses、Financial Aid、Faculty、Degrees、Graduation Rates、Fees。

<http://www.indiana.edu/~budu/cds/cds034/index.html>

11) IPEDSのウェブページのURLは次の通り。 <http://nces.ed.gov/ipeds/>

12) 最終版の協定文書はウェブで公開されている。

<http://evpp.jaws.umn.edu/compact/>

13) OIRRのホームページのURLは次の通り。 <http://www.irr.umn.edu/>

14) 例えば筆者が参加したAIRの第44回年次大会(Boston, USA / 2004年5月)では、学生生活及び学習、アカデミック・プログラム、カリキュラム及び教員に関する問題、機関マネジメント及びプランニング、高等教育のコラボレーション、政策課題及びアカウンタビリティ、IRの実践：理論・技術・テクノロジー・ツール及び倫理、といった5つのテーマの分科会が設けられ、各会場のディスカッションは活況を呈していた。

15) 以下、1990年代の豪州高等教育の変化の諸相については参照箇所を付さないが、杉本(2004, p. 216-221)の分析に依拠している。

16) Planning Servicesの管理者であるMcCormack氏への電子メールでのヒアリング(2003年4月24日)によれば、当時の組織再編の第一の目的は、大学のプランニングに対して頑健な情報に依拠したアプローチを提供することにあったとされている。

17) <http://www.stats.uwa.edu.au/StatsOffice/unistats>

18) http://planserv.uwa.edu.au/planning_services1

19) 評価サイクルの詳細は次のURLを参照。

http://www.upo.unimelb.edu.au/upo_EC.html

20) 2004年2月12日インタビュー。なお、豪州のシドニー大学においても教育の質的向上の取り組みの一つとして、課程(course)、科目(Unit)の二つのレベルから成る、階層的な「教育満足度調査システム(Teaching Evaluation System)」がIRの一環として実施されている。詳細は、青山佳代・小湊卓夫・鳥居朋子(2004)「シドニー大学における教育の質的向上への取り組み - 『課程満足度調査(Student Course Experience Questionnaire: SCEQ)』を中心に - 」『名古屋高等教育研究』第4号、202-225頁を参照されたい。

参考文献及びウェブサイト

Peterson, Marvin W. and Dill, David D. (1997)“ Understanding the Competitive Environment of the Postsecondary Knowledge Industry.” *Planning and Management for a Changing Environment*, Jossey-Bass, pp. 3-29.

大学におけるインスティテューショナル・リサーチの実効性に関する考察

Peterson, Marvin W. (1999a) "The Role of Institutional Research: From Improvement to Redesign." *New Directions For Institutional Research*, No.104, Winter, pp.88-103.

Peterson, Marvin W. (1999b) "Using Contextual Planning To Transform Institutions" *ASHE Reader on Planning and Institutional Research*, Pearson Custom Publishing, pp.60-78.

喜多村和之(1999)『現代の大学・高等教育 - 教育の制度と機能 - 』玉川大学出版部、254-255頁

杉本和弘(2004)「10章 豪州高等教育の市場化と高まる国際的プレゼンス」『アジア・オセアニアの高等教育』(高等教育シリーズ129)玉川大学出版部、208-227頁

山田礼子(2004)「今後日本でも重視される『IR部門』の役割」『リクルートカレッジマネジメント』第126号、29-33頁

University of Hawai'i, Manoa OVPPP <http://www.hawaii.edu/ovppp/>

University of Minnesota, Twin Cities OIRR <http://www.irr.umn.edu/>

University of Michigan, Ann Arbor OBP <http://www.umich.edu/~oapainfo/>

Indiana University, Bloomington UBO <http://weathertop.bry.indiana.edu/budu/>

University of Western Australia Planning Services <http://www.planserv.uwa.edu.au/>

University of Melbourne UPO <http://www.upo.unimelb.edu.au/>

AIR <http://www.airweb.org/>

A AIR <http://www.aair.org.au/>

本研究は平成15年度～16年度文部科学省科学研究費若手研究(B)「高等教育マネジメントにおけるインスティテューショナルリサーチの実効性に関する研究」の一環で行った。調査にご協力いただいたすべての方々に感謝の意を表したい。