

大学上級管理職から見た IR と教学マネジメントにおけるデータ活用 －質問紙調査の結果から－

Data Utilization in IR and Academic Management from the Perspective of Senior University Administrators - Based on the Results of a Questionnaire Survey -

井芹 俊太郎*¹

Shuntaro Iseri*¹

*¹ 神田外語大学

*¹Kanda University of International Studies

Email: iseri-s@kanda.kuis.ac.jp

あらまし：本報告は、全国の大学上級管理職を対象とした質問紙調査により、IR (Institutional Research) と教学マネジメントにおけるデータ活用の実態を明らかにしようとするものである。特に、データ駆動型意思決定に関する意識やリーダーシップ行動、上級管理職のデータ参照状況と役立ち度評価、IR 担当者の役割や認識と評価に注目し、大学における IR やデータの効果的活用に向けた課題と方策を探る。

キーワード：Institutional Research, 大学経営, 教学マネジメント,

1. 背景と目的

近年、大学の Institutional Research (以下、IR) 活動を大学経営や教学マネジメントへ活かすことへの期待が高まっている。IR は、「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提供を目的に、高等教育機関内部で行われる調査・研究」(Saup 1990) とされる。しかし、現在の日本では、IR を有効に機能させるための知見が十分に蓄積されているとはいえない状況にある。

また、これまでは「情報の送り手」である IR 担当者の観点から、どのように IR の組織を作り、どのような情報をどのように提供すべきかといった成果を中心に研究が蓄積されてきた。その一方で、「情報の受け手」、すなわち IR からの情報を受けそれを意思決定に用いる大学の構成員の観点から、IR からの情報や学内データをどのように活用しているか、大学の組織運営や教育・研究等の改善に対し IR は有効に機能しているのかを探究する試みは未だ少ない状況にある。IR 担当者は「情報の受け手」と十分に連携する必要があると指摘されてきたことを踏まえると、「情報の受け手」からみた IR の知見を蓄積することは、今後の大学の組織運営等のあり方を考えるうえで重要な課題である。

実際、大学経営研究の観点から日本の IR をレビューした両角 (2021) は、IR を大学経営に根付かせるにはトップマネジメントのリーダーシップが不可欠であり、日本型大学 IR の発展には学長や大学執行部の関与が重要であることを指摘している。また、Funamori (2016) は、米国の IR が学長直下で使命を果たしているのに対し、日本ではトップとの連携不足から十分に意思決定へ寄与できていないと述べている。これらの指摘に基づけば、まずは大学のトップマネジメント層が、IR に関してどのような意識を

持っているかという実態を明らかにすることに意義があると考えられる。

そこで本研究では、「情報の受け手」の中でもとりわけ、大学全体あるいは教学部門・事務部門のマネジメントを担う大学の上級管理職に焦点を当て、上級管理職の観点から大学の IR を有効に機能させるための方策を探ることを目的とし、「大学の上級管理職を対象とした IR に関する意識調査」(以下、IR 調査と略記) を実施した。本報告ではこの質問紙調査の結果のうち、データ駆動型意思決定や教学マネジメントといった企画テーマと関連する調査結果について報告する。

2. 調査方法

本 IR 調査は、全国の国公私立大学の学長、(IR または教学担当の) 副学長、事務局長を対象とし、2025 年 3 月下旬～5 月上旬にかけて実施した。具体的には、調査開始時点で募集停止あるいは大学院のみを設置する大学を除き、全国の 784 の大学の上記 3 者宛に依頼状および調査票を別送して回答を依頼した。回答は、郵送と WEB (Google フォーム) のどちらでも受け付けることとした。その結果、計 368 件 (2352 件中 15.6%) の回答を得た。回答に占める調査モードの内訳は、郵送が 195 件 (53.0%)、WEB が 173 件 (47.0%) であった。

3. 調査内容

本 IR 調査の調査内容は、①個人属性、②機関属性、③大学経営上の課題、④大学の組織運営状況、⑤組織文化に加え、⑥回答者個人の大学におけるデータ活用に対する意識、⑦データ活用に関するリーダーシップ行動、⑧大学教育・大学経営等に関するデータ分析の参照状況および意思決定への役立ち度を必須項目とした。さらに、「IR 担当」の設置状況の設

問において、全学レベルの IR 組織あるいは IR 担当者がいると回答した上級管理職者には、⑨IR 担当の活動への期待、⑩IR 担当の役割や活動内容、⑪IR 担当の大学運営への貢献、⑫IR 担当の活動や成果に対する総合評価（0～10 点）を尋ねた。

本報告ではこのなかでもとりわけ、前述の⑥～⑧、⑩～⑪に焦点を当て、大学の上級管理職のデータ駆動型（あるいはデータ参照型）意思決定、および教学マネジメントにおけるデータ活用の現状を確認する。なお、⑥～⑧および⑩～⑪の調査項目を以下の図 1～図 4 で示す。

問 12 大学におけるデータ活用に関する各見解について、あなたはどのように思われますか。

| (図は横に1つずつ) | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | とても そう思う | そう思う | どちらとも いえない | そう 思わない | 全く 思わない |
| 大学をより良くするために組織的なデータ活用は必要だ | <input type="checkbox"/> |
| 大学にデータを活用する組織文化を浸透・維持させたい | <input type="checkbox"/> |
| データの活用は組織の意思決定の質を高める | <input type="checkbox"/> |
| データの活用は組織の意思決定のスピードを早める | <input type="checkbox"/> |
| データ活用は構成員のコミュニケーションを活性化させる | <input type="checkbox"/> |
| データ活用の目的は大学の執行部が明確に示すべきだ | <input type="checkbox"/> |
| データ活用は統計や解析の専門家を中心に進めるべきだ | <input type="checkbox"/> |
| データ活用は各部門の教職員が分権的に取り組むべきだ | <input type="checkbox"/> |

図 1 個人の大学におけるデータ活用に対する意識

問 14 日々の大学の業務遂行にあたり、次の行動や方針はあなたにどの程度あてはまりますか。

| (図は横に1つずつ) | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | とてもあ てはまる | あて はまる | どちらとも いえない | あてはま らない | 全くあて はまらない |
| 大学運営にデータを活かす重要性を構成員に示している | <input type="checkbox"/> |
| 大学運営上の重要な指標を構成員に意識づけている | <input type="checkbox"/> |
| 教職員にはデータを伴う説明や資料作成を推奨している | <input type="checkbox"/> |
| 自らの構成員に対する説明にデータを活用している | <input type="checkbox"/> |
| 数値を重視した達成度評価や資源配分を行っている | <input type="checkbox"/> |
| 大学運営に関する情報を自ら積極的に集めている | <input type="checkbox"/> |
| 学生の成長や学習状況に関する情報を注視している | <input type="checkbox"/> |
| 自らの意見を構成員に説明するための努力は惜しまない | <input type="checkbox"/> |

図 2 データ活用に関するリーダーシップ行動

問 13 大学教育・研究・経営等に関する各種データ・分析について、あなたは普段どの程度参照していますか（図は1つ）、また、「1.定期的参照」「2.必要時のみ参照」している場合は、あなたの意思決定に役立っているかも教えてください（役立っている場合は図、役立っていない場合は空白のまま）。

| (右欄は左欄が1,または2.の場合のみ回答) | 1.定期的参照している | | | 2.必要時のみ参照している | | 3.参照したことがない | | 1,または2.の場合 | | 意思決定に役立っている | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|--------|-------------|--------|------------|--------|--------------------------|--|
| | 参照している | 参照している | 参照している | 参照している | 参照している | 参照している | 参照している | 参照している | 参照している | 参照している | |
| 【教育・学習】 | | | | | | | | | | | |
| 入学志願者の所在地・経路などの属性分析 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 入学者選抜方法と入学後成績の関係の分析 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 在学生アンケート（満足度調査等）の結果 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 成績評価（GPA 等）の分布データ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 授業評価アンケートの結果 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 中途退学の要因・予測分析 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 進路と在学中の活動の関係の分析 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 学生の外部アセスメントテストの結果 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 卒業生（OBOG 等）アンケートの結果 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 【研究・経営】 | | | | | | | | | | | |
| 外部研究費獲得状況のデータ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 研究力評価に関するデータ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 大学ランキングの他校比較・要因分析 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 財務の他校比較やシミュレーション分析 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 教室や施設設備の稼働状況のデータ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 大学運営に関する官庁や自治体の統計・調査 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| 加盟している大学関連団体の調査データ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |

図 3 大学教育・大学経営等に関するデータ分析の参照状況および意思決定への役立ち度

問 19 貴学の IR 担当の役割や活動について、以下のことはどの程度あてはまりますか。

| (図は横に1つずつ) | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | あて はまる | ややあて はまる | あまりあて はまらない | あてはま らない | わか らない |
| 学内における IR 担当の目的や役割は明確である | <input type="checkbox"/> |
| IR 担当には目的や役割に応じた権限が与えられている | <input type="checkbox"/> |
| 大学執行部は IR への協力や連携を教職員に促している | <input type="checkbox"/> |
| あなたは気軽に IR 担当に依頼や相談ができる | <input type="checkbox"/> |
| IR 担当は大学運営に必要なデータの収集と管理を担う | <input type="checkbox"/> |
| IR 担当は学内課題と関連する調査・分析をしている | <input type="checkbox"/> |
| IR 担当は中長期計画と関連する調査・分析をしている | <input type="checkbox"/> |
| IR 担当は各部署の要望に応じた調査・分析をしている | <input type="checkbox"/> |

問 20 貴学の IR 担当による大学運営への貢献について、あなたはどのように思われますか。

| (図は横に1つずつ) | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | とても そう思う | そう思う | どちらとも いえない | そう 思わない | 全く そう 思わない |
| 大学執行部の意思決定支援に貢献している | <input type="checkbox"/> |
| データを活用する組織文化の醸成に貢献している | <input type="checkbox"/> |
| 構成員のコミュニケーションの活性化に貢献している | <input type="checkbox"/> |
| 中長期計画の策定や実現に貢献している | <input type="checkbox"/> |
| 学内課題の解決に貢献している | <input type="checkbox"/> |
| 大学の教育の質の向上に貢献している | <input type="checkbox"/> |
| 大学の研究力の向上に貢献している | <input type="checkbox"/> |
| 大学の財務の安定化に貢献している | <input type="checkbox"/> |
| 大学の業務の効率化に貢献している | <input type="checkbox"/> |

問 21 あなたは貴学の IR 担当の活動や成果について、総合的にどの程度満足していますか（図は1つ）。

| 不満 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 満足 |
|----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| | <input type="checkbox"/> | |

図 4 IR 担当の役割や活動内容や大学運営への貢献

4. 結果

紙幅の都合により、本 IR 調査の集計結果は当日報告資料にて詳説する。集計結果は、上級管理職者全体の傾向に加え、学長、(IR または教学担当の) 副学長、事務局長といった個人属性別、および国公立等の機関属性別の傾向も報告する。

5. 謝辞

本研究は JSPS 科研費 21K20271 の助成を受けた。

参考文献

- 両角亜希子: “日本型大学 IR の発展の方向性—大学経営研究からの提案—”, エンrollment・マネジメントと IR, Vol.2, pp.5-20 (2021)
- Miho, Funamori., “The Status Quo and Issues of Institutional Research in Japanese Universities—IR Offices at a Crossroads in Universities without Regular University Management”, Information Engineering Express, Vol. 2 No. 1, pp.23-32. (2016)
- Saupe, Joe L., “The functions of institutional research. 2nd Edition”, Association for Institutional Research (1990)