

大学における IR の役割



東京大学大学総合教育研究センター

2011 年 10 月

はじめに

高等教育のグローバル化による競争の激化、大学規模の急速の拡大による財政の緊迫の中で、教育の質の改善及び大学経営の効率化は、大学が直面する課題となっている。その中でもデータの収集・分析等を通じて、大学の意思決定に資する情報を提供し、経営を支援するという IR 活動はますます注目されている。東京大学においても、佐藤慎一理事が主催する IR 懇談会を実施、IR の果たす役割について検討がなされている。

大学総合教育研究センターは IR 機能を有する機関として設立された機関である。とりわけ大学改革基礎調査部門は、国内外の高等教育の基礎研究、比較調査研究、ベンチマーキングを行い、蓄積された見識に基づいて、様々な活動を行っている。まず、学生の卒業時調査、学生生活実態調査の集計、分析を通じて東京大学の学生の教育環境、大学の教育効果を明らかにし、各学部との情報共有を図り、教育の改善に寄与することを目指している。また、財務運営、国際交流、学生支援、学術企画などの担当理事、部門に協力し、シンクタンクの役割を務めている。

いままでさまざまなシンポジウムやワークショップを主催してきたが、冒頭で語った状況を受けて、大学改革基礎調査部門は今後も大学の教育改善、運営などにかかわるホット・トピックをテーマにして、ワークショップを定期的に行い、またその成果はワーキングペーパーとして刊行することとしている。

その一環として 2011 年 8 月 8 日に日中高等教育研究ワークショップ「大学における IR の役割」を開催した。日本高等教育学会会長、国立大学財務・経営センター研究部長金子元久教授、中国高等教育学会会長、華中科学技術大学教育研究院院長張応強教授、東京大学鈴木敏之副理事、当センター小林雅之教授、劉文君特任研究員・特任講師が報告を行った。学内の評価分析課、また学外の文部科学省、国立教育政策研究所、野村証券、私立高等教育研究所、日本私学振興・共済事業団私学経営情報センター、同志社大学などの方々が参加し、IR の必要性、役割およびそのあり方について活発な議論を行った。

今回のワークショップのパワーポイントの資料をまとめ、ワーキングペーパーとしてまとめた。より多くの関係者の目にふれ、参考になれば幸いである。また今回のワークショップに関するフィードバックとこれからのワークショップについてのご要望が数多く寄せられることを心から期待している。

大学総合教育研究センター 大学改革基礎調査部門

劉文君・小林雅之

03-5841-2016 03-5841-7947

2011 年 8 月

目次

はじめに

1. IR—再考	1
(金子元久 国立大学財務経営センター教授 日本高等教育学会会長)	
2. 東京大学のIRと評価をめぐる課題	7
(鈴木敏之 東京大学副理事)	
3. 日本の大学のIR	10
(小林雅之 東京大学大学総合教育研究センター教授)	
4. 中国における大学のIR—現状・課題と展望	16
(張応強 華中科学技術大学教育研究院教授 中国高等教育学会会長)	
5. アメリカ・日本と比較の視点から見た中国のIR	23
(劉文君 東京大学大学総合教育研究センター特任研究員・特任講師)	
附：ワークショップのチラシ	28



IR- 再考 金子元久

日中高等教育研究ワークショップ
大学におけるIRの役割
2011年8月8(月)
東京大学 大学総合教育研究センター



目次

1. 大学改革と情報フィードバック
2. 高等教育の構造
3. 自己革新にどう活かすか

IRの役割

- ▶ 社会、市場、政府への情報提供
- ▶ 大学経営のための情報
- ▶ 大学教育改革のための情報



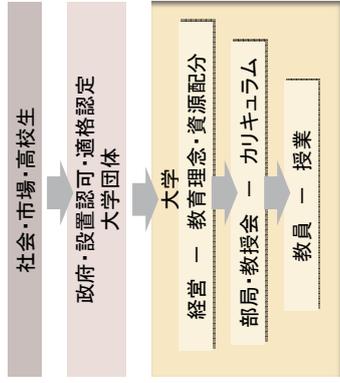
フィードバックの機能

大学改革の課題

- ▶ 批判されているもの
 - ▶ 閉鎖モデルとしての「大学の自治」
 - ▶ 高等教育の停滞
- ▶ 要求されていること
 - ▶ 透明性の中で自律性を発揮すること
 - ▶ 理念だけでなく結果を明らかにする
 - ▶ それを改善に結びつける
- ▶ 三つの軸
 - ▶ 資源配分とガバナンス – どのように教育をおこなうか
 - ▶ プロセス – 教育がどのように結果をもたらすか
 - ▶ フィードバック – 結果をどのように改善に結びつけるか

資源配分・統制

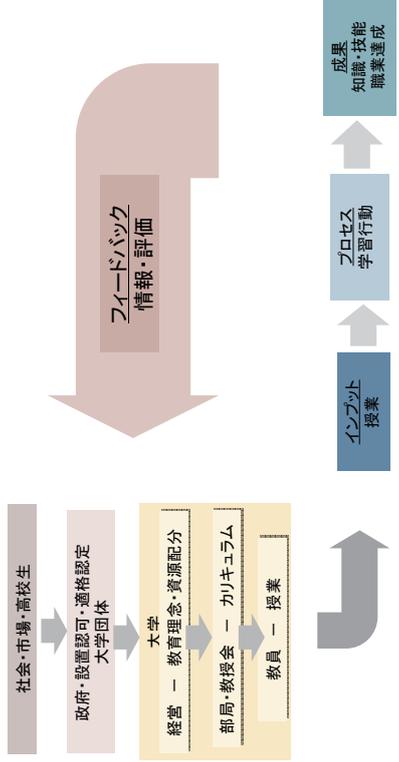
- ▶ 教授会・教員の自己完結的自律 → 社会からの要求の強化



▶ 5

フィードバック

- ▶ 統制とプロセスを結ぶ



▶ 7

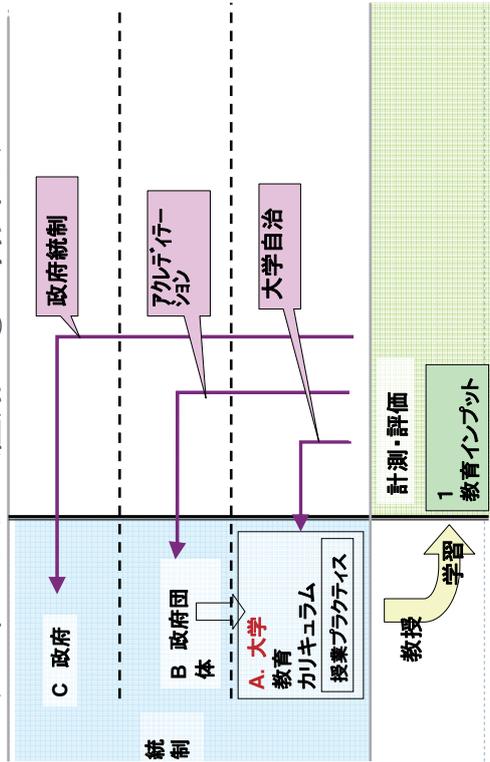
プロセス

- ▶ インプット → プロセス、成果を視野に入れる

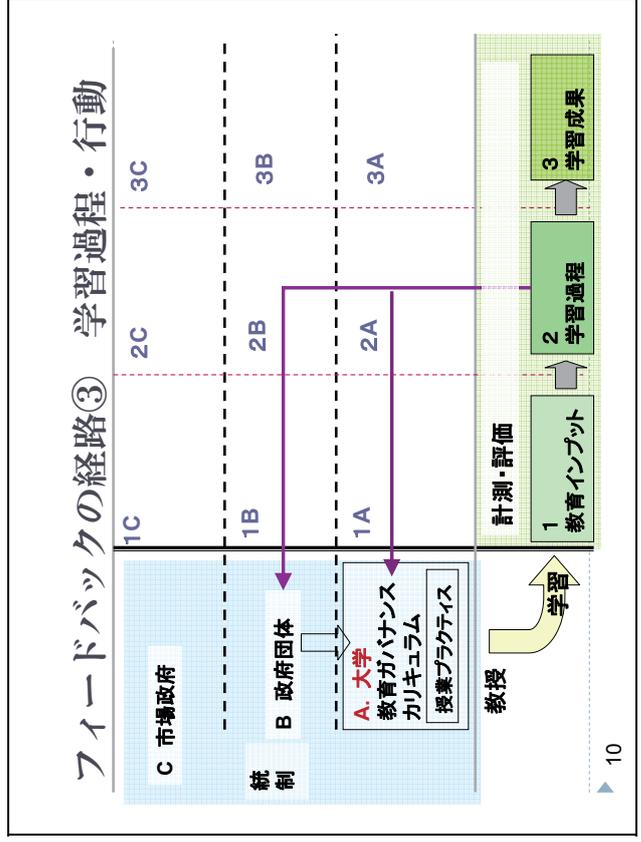
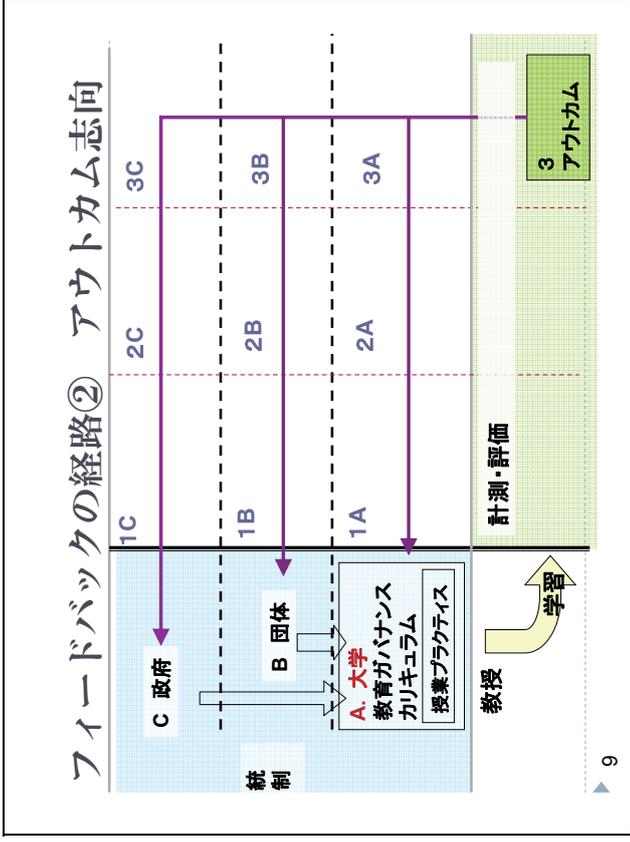


▶ 6

フィードバックの経路 ① 古典モデル



▶ 8



目次

1. 大学改革と情報フィードバック
2. 高等教育の情報
3. 自己革新にどう活かすか

▶

学習成果測定 (Outcome Assessment)

- ▶ **結果の重視**
 - ▶ 1990年代終わりからアメリカで各種の標準化テストを開発
 - ▶ 2008 OECD Assessment of Higher Education Learning Outcomes (AHELO)プロジェクト
- ▶ **学問領域別達成度 測定**
 - ▶ College Basic Academic Subjects Examination (College BASE)
- ▶ **一般能力 (General Skill, Competence)**
 - ▶ Collegiate Learning Assessment (CLA),
 - ▶ College Assessment of Learning Proficiency (CALP),
 - ▶ Measure of Academic Proficiency and Progress (MAPP)

▶ 12

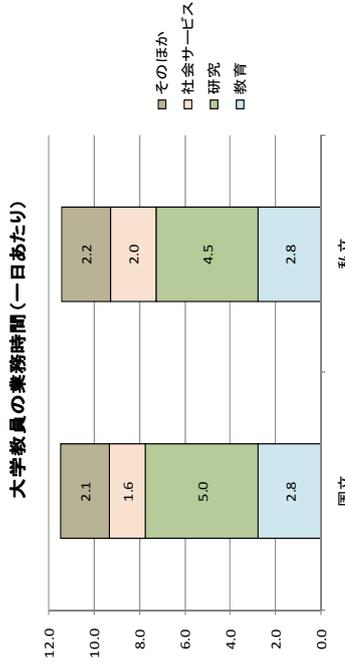
学習行動

- ▶ **学習過程のモニタリング**
 - ▶ 学生がどのように学習し、どのように反応しているかをモニター
 - ▶ 学習行動 学習時間
 - ▶ 授業との関係
 - ▶ アメリカにおいていくつかの試み
 - ▶ National Survey on Student Engagement (NSSE)
 - ▶ 日本でも試行
 - ▶ 東京大学 大学経営政策研究センター (CRUMP) 調査
 - 全国120大学、4万8千人を調査
- ▶ **授業改善の基礎データ**
 - ▶ 比較が重要
 - ▶ 異なる教育方法を実験するのと同様の効果

▶ 13

大学教員の時間配分

- ▶ 教育に使う時間は3割弱



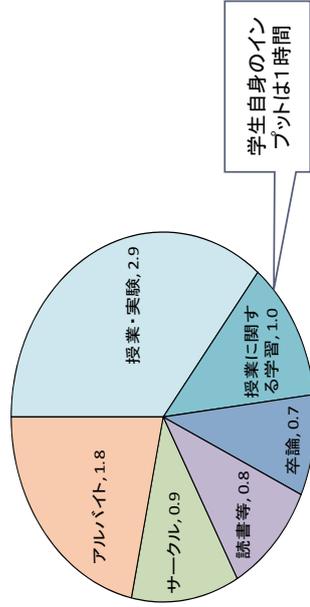
文部科学省「大学等におけるフルタイム換算データに関する調査」2008年度

▶ 15

大学生の学習時間

- ▶ 授業には出ているが、自分で学習していない

学生の活動時間の分布(計8.2時間)



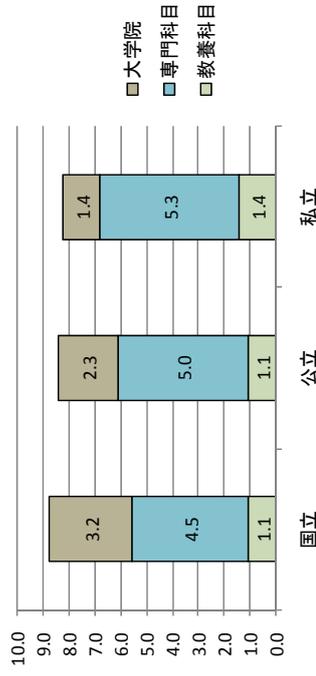
データ: 東京大学 大学経営政策研究センター (CRUMP)
 『全国大学生調査』2006-8年、サンプル数44,905人
<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/>

▶ 14

カリキュラム

- ▶ 1学期あたり8コマを担当 大学院の負担も大きい

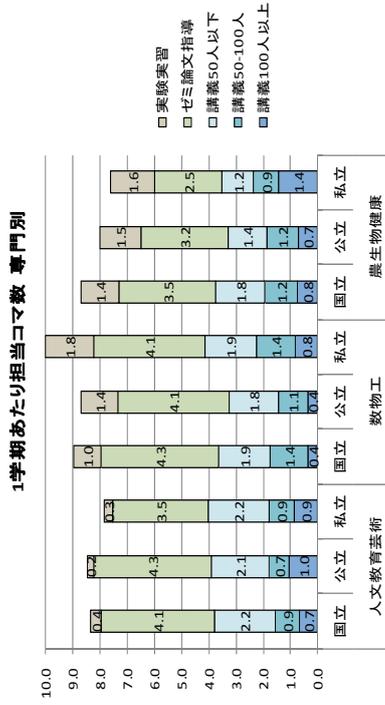
1学期の担当コマ数



▶ 16

カリキュラム

- ▶ゼミ、論文指導の数が多い



▶ 17

日本の大学教育の特徴

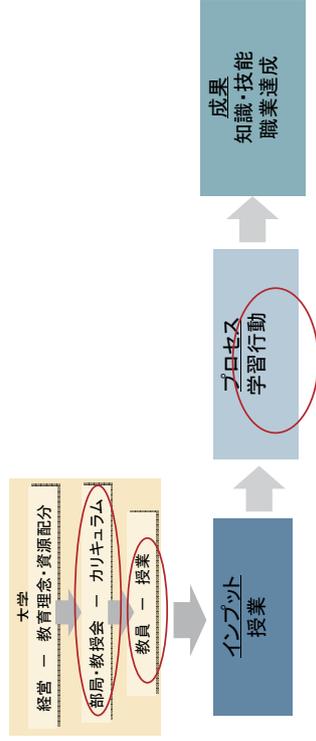
- ▶ 授業負担は多い
 - ▶ 教員の担当コマ数が多い
 - ▶ 大学院、ゼミなどの負担時間はあまり使っていない
 - ▶ 研究重視
 - ▶ 管理業務の負担
- ▶ 学生のインプットは授業出席中心
 - ▶ 自分での勉強は少ない

- ▶ 個々の授業の中身が薄い
- ▶ 体系的な知識の修得が不完全
- ▶ 教育成果の実感が少ない



生産過程としての大学教育

- ▶ (インプット * テクノロジー) → 成果



▶ 18

大学教育改革の課題

- ▶ このままの構造で、努力をすればよいのか
 - ▶ 教員の努力不足では必ずしもない
- ▶ 構造的な再検討が必要
 - ▶ 有効な資源の組み合わせを考える
- ▶ ただし
 - ▶ 専門分野で事情は異なる
 - ▶ 個々の大学でも異なる
 - ▶ 大学・専門別の状況把握・情報が必要

▶ 20



目次

1. 大学改革と情報フィードバック
2. 大学教育の構造
3. 自己革新にどう活かすか

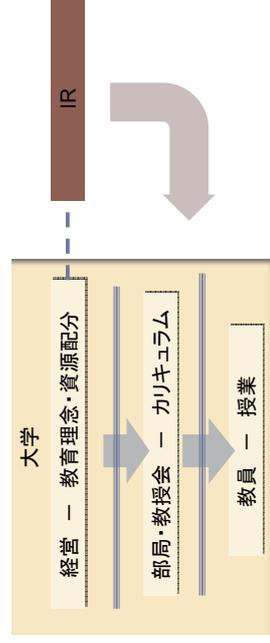


IRの課題

- ▶ 二つのルート
 - ▶ 大学全体の教育ガバナンスを通じた寄与
 - ▶ 学部、教員へのアピール
- ▶ いずれにしても戦略が必要
 - ▶ 全学の教育ガバナンスの見直し
 - ▶ 部局レベルでの改革との連携
 - ▶ 意識改革のための広報
 - ▶ 説得するためには、意味のある情報を提供する必要
- ▶ 大学外との連携
 - ▶ 学習行動調査における大学間協力、ベンチマーキング
 - ▶ 大学支援機関、メディアとの連携

大学教育のガバナンス

- ▶ 学部教育は学部の権限。
- ▶ 授業は教員の権限
- ▶ IRは大学に帰属



IRはどう実質的な効果をあげることができるか

ご意見・ご質問をどうぞ



東京大学のIRと評価をめぐる課題



1. 眺望困難な「森」 —なぜ「IR」か

【東京大学の行動シナリオ「FOREST2015」】

2010年3月発表。2015年までの総長の将来構想。

- 東京大学の知の営みを鬱蒼とした森に喩えた。
- 鳥ならぬ人が森の全体像を眺望することが難しいことと同様、東京大学の経営に関わる者にとって、複雑な大規模組織の現状を鳥瞰することは容易でない。

はじめに

- 東京大学の将来構想におけるIRの位置付け
 - 第2期中期計画「経営支援機能(IR)を強化する」
 - 行動シナリオ「FOREST2015」
「経営支援機能(IR体制)の整備充実と一層きめ細やかな経営情報の提供」
- IRと評価の在り方とは密接な関係。相互に充実を図るべきもの。
- 本講演でのIRの語義
データの収集・分析・管理等を通じて、大学の意思決定に資する情報を提供し、経営を支援する活動

1. 眺望困難な「森」 —なぜ「IR」か

【森を眺望する必要性】

- 教育・研究の成果、社会への影響や貢献に関する情報の公表や説明を求める潮流は益々強まってきている。
 - 優れた研究者や学生を国内外から獲得していく上で、学術の卓越性を自ら証明していく努力を惜しむことは許されない。
- 本学において、客観的なデータ等に基づいて、教育の成果・課題を的確に把握し、改善に生かす体制が十分に備わっているかどうかは、極めて重い問い。
- 「IR」の強化が喫緊の課題

2. 評価への認識と対応の沿革

- IRの主要な機能の一つである評価活動への支援は、事実上、従来から存在。
- 東京大学における評価活動の沿革
 - 1991年「東京大学における自己点検のあり方」を策定
 - 1992年～2005年「東京大学白書」刊行(4回)
 - 2007年「東京大学国際化白書」
 - 2011年「東京大学における自己点検・評価の指針」を策定(次ページ参照)
- 国による、自己点検・評価の義務化(1999年)、認証評価制度の導入(2004年)、国立大学の法人化(2004年)などの制度改革が進行。
 - 趣旨は、大学経営にPDCAを取り入れること。
 - 実際は、大学の自主的な改善のサイクルと乖離。
 - 大学は、「評価疲れ」とも称される状態。
 - 評価を本来の在り方に回復させる努力が必要。

3. IR, 評価の体制と課題

- 【IR, 評価の学内体制を考える上で基調としたこと】
- 本学の経営は、それぞれの部局の責任に基づく分権的な体制。
 - 「行動シナリオ」は、「『強い個人』と『強い部局』と『強い本部』というトライアド構造」による総合力の発揮を志向。

(参考)

- 2011年3月「東京大学における自己点検・評価の基本方針」
【趣旨】
 - ① 学校教育法第百九条の規定に基づく大学の教育及び研究、組織及び運営並びに施設及び設備の状況についての自己点検及び評価について、東京大学における基本的な考え方を示すことを目的とする。
 - ② 大学全体及び各教育研究部局及び附属図書館の組織単位での自己点検・評価の実施に当たって、その大綱的指針として位置づける。

【自己点検・評価の目的】

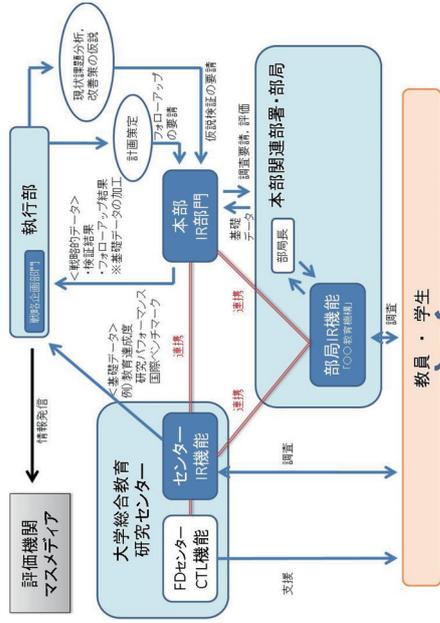
- ① 大学が掲げる理念や目標に照らして、教育、学術研究、社会連携、国際化等の諸活動の現状や課題、今後の対応の在り方を把握・確認することにより、教育研究活動等の活性化及び水準の維持・向上に向けた自主的・自律的な取組みを促進する。【自己改善の促進】
- ② 自己点検・評価の実施結果を公表することを通じ、東京大学が世界を担う知の拠点として果たしている役割を明らかにするとともに、これに対する学外からの評価と批判を受け止め、広く世界の要請に対応する。【説明責任の履行】

3. IR, 評価の体制と課題

- 本部の役割
 - 個人や部局の単位で行われる自己点検・評価、各種のデータ収集・分析に關して、その全体的な枠組み・システムづくり
 - 全学的なデータの集約と評価・分析の役割
 - 個人や部局の具体的な活動の支援
- 本部の組織体制(最近の取り組み)
 - ① 「評価支援室」にIR担当特任教員を配置
 - ② 「教育企画室」について、企画調整を任務として明確化し、体制を強化直しを検討
 - ③ 「大学総合教育研究センター」について、調査活動の機能強化に向けた見直しを検討
 - ④ 事務組織について、PDCAサイクルの円滑な稼働のため、評価と企画の業務を一体化した経営支援部を新設(現在、総合企画部として統合)、その下にIRの推進を担う評価・分析課を設置
- 部局の役割
 - 「部局別行動シナリオ」のフォローアップや「自己点検・評価」への対応
 - 「教員評価」などへの対応

3. IR, 評価の体制と課題

教育研究に関するIR機能の位置づけ(イメージ)



おわりに

- IRの重要性
 - 大学として取り組むべき課題の優先順位を明確にし、学内の資源配分を適切に見直していくことが重要。
(主体的・能動的な判断に当たっては、客観的なデータに基づく議論が欠かせない。)
- IRを機能させるための留意事項
 - ①IRの役割・機能は、あくまで経営の支援。
→それが生きるか否かは、大学経営の主体(学長・理事等)が、どれだけ客観的なデータを重視するかという姿勢による。
 - ②IRを担う専門性の高い職員(IRer)の養成・確保や組織づくりも重要。
→同時に、IRが十分に機能するためには、広く一般の職員が調査リテラシー、企画力を身につけ、経営者との双方向のやりとりができる環境整備が理想。

3. IR, 評価の体制と課題

【今後の課題】

- ◆ 部局と本部の協調をどう確保し、総合力の発揮につなげていくか。
- ◆ 成果の可視化、情報の戦略的な発信の充実に資するIRの強化。
- ◆ 大学の自主的な改善に寄与する評価活動の実施。

日本の大学のIR —アメリカと日本の比較から—

小林雅之

東京大学
大学総合教育研究センター

1

IRへの注目の背景

- 大学の質保証
 - 認証評価制度や国立大学法人評価制度が創設され、従来の大学による自己点検・評価に対して、第三者評価が実施
- 大学評価には、本来大学自身による大学の内部質保証という重要な役割
- 大学の社会的責任（アカウンタビリティ）と情報公開
- 戦略的計画やIR（インスティテュショナル・リサーチ）が、近年注目を集める

3

発表内容

- IRへの注目とIR概念をめぐる混乱
- その要因 アメリカの状況＝発展するIR
- IRの進化の歴史
- IR組織の現状 アメリカと日本
- IRと学生調査
- IRと戦略的計画とベンチマーク
- 日本の大学のIRのあり方と課題

2

Institutional Research(IR)

とは何か 1

- 『IDE —現代の高等教育』誌では、2011年2-3月号で「大学評価とIR」を特集している。ここでいくつかの大学のIRのケースが紹介されている。
- 日本でもアメリカのIRの紹介としてはこのIDE誌や山田編(2011)、森(2011)、青山(2006)、柳浦(2009)、林(2009)、スウィング(2005)など、多くの論文が出されている。これらの論文でも様々なIRの定義が紹介されており、各執筆者の間でも合意が形成されていない。

4

Institutional Research(IR) とは何か 2

- IRは多義的な概念であり、日本だけではなく、アメリカでも必ずしも一貫した厳密な定義が存在するわけではない。
- アメリカの大学における実際のIR活動も、様々なレベル
- 単なる調査データの収集報告から、全学レベルの財務計画や戦略的計画 (Strategic Plan)の策定まで、大学により著しい差異

5

IR概念の発展(2)

- スウィンク (Swing)の定義は、上記の情報収集にさらに外部への報告と戦略的計画の策定を加えている。「所属大学の学生、教員に関する情報を調査分析し、かつ年次計画や戦略計画を策定し、アクレディテーションや連邦・州政府から求める報告書を作成する。」
- (スウィンク、2005:21-30)。

7

IR概念の発展(1)

- Muffo and McLaughlin (1987)は、IRの初期のテキストの一つ、IRの定義「機関の計画策定、政策決定、意思決定を支援するような情報を提供すること」
- Terenzini (1999)は、IRの概念に関して、機能や用いるツールが多くの変化をして、定義が「拡大していることを指摘し、Fincherの**組織的情報力**(organizational intelligence)という概念を適用し、次の重要な、しかし異なる3つの層からなる組織的情報力をあげ、「IRの定義に大きな影響を与えた。」
- (1) 技術的分析的情報力(technical analysis intelligence)
- (2) 問題に関する情報力(issues intelligence)
- (3) 文脈的情報力(contextual intelligence)

6

IR組織のあり方

- 大学によって異なり、同じである必要はない
- 統合型 Stanford University
- 分散型 Pennsylvania State University
- 東京大学=完全に分散型のIR組織
- 評価・分析室と大学総合教育研究センターと入試追跡室
- 各学部のIR組織(必ずしも明示的ではないがIRの機能を果たしている)
- 大学総合教育研究センターは東大型IRをめざしている
- 全学レベルでは、合意形成はまだこれから(IR懇談会を2009年に設置)

8

IR組織の4タイプ

相対的に未発達
あるいは分権的

相対的に小規模

Kellogg CC

職人的構造

相対的に発達
あるいは集権的

Seattle U

弾力的組織

東京大学
精緻な浪費

相対的に大規模

Oberlin
CC

専門職的官僚制

California
State U,
Northridge

(出典) Volkwein 1999

9

大学改革の動向と高等教育政策の分析

- アメリカ・イギリス・中国などの大学改革動向を調査分析
 - ものぐらふ、「アメリカ大学の学士課程教育」同4『中国における高等教育改革の動向』。CRDHE Working Paper No. 1 Report of the International Workshop on HIGHER EDUCATION REFORM IN JAPAN AND GERMANY: Transformation of State-University Relation (2004)、文部科学省委託事業『諸外国における奨学金制度と奨学金の社会的効果に関する調査研究』同『高等教育段階における学生の経済的支援の在り方に関する調査研究』
 - さらに、こうした高等教育改革の背景と要因として、高等教育のグローバル化や市場化の動向などの分析。CERDHE Working Paper No.3 Wenjun Liu, *System Differentiation and Funding Shifts in Chinese Higher Education* (2009)、Kobayashi and Liu, *Key Points in the Consideration of International Cooperation in Universities* (2011)など。

11

大学総合教育研究センター 大学改革基礎調査部門

- Today Studies of University Innovation (TSUI)
- 内外の高等教育の改革動向・高等教育政策の分析
- 大学評価・大学ベンチマーク・大学ランキングの研究
- 野村證券共同プロジェクト「大学の財務基盤の強化」
- 学生調査
- 国内外の高等教育ネットワークの構築

10

IRに関する調査・分析

- IRと密接に関連する活動としては、アメリカ・イギリス・中国の大学の戦略的計画とIRについて、現地調査を含め、継続的に動向を調査してきている。東京大学-野村プロジェクト・大学経営ディスカッション・ペーパー(以下DPPと略記)05『アメリカの大学の財務戦略-4大学現地調査報告-』、同12『大学の戦略的計画(1)』、同15『日本の大学における中長期計画の現状と課題』ものぐらふ、10『大学ベンチマークによる大学評価の実証的研究』など。
- 大学の質保証と評価について、ものぐらふ2『個別大学情報の内容・形態に関する国際比較』や同3『日英大学のベンチマーク』さらに、Times Higher Education Supplementの大学ランキングと上海交通大學ランキングの比較分析を行った、ものぐらふ7『市場型と制度型大学評価の国際比較』など。

12

大学情報の収集

- 文部科学省「学校基本調査」「大学一覧」、文部科学省・日本学生支援機構「学生生活調査」などの情報を電子化(ものぐらふ2『個別大学情報の内容・形態に関する国際比較』同5『高等教育データベースを用いた分析の試み』)
- 東京大学の各部署の自己点検評価報告書などの収集
- 東京大学『現状と課題』2と3を編集
- 国内の大学の自己点検評価報告書などの収集
- 国内の大学の「学生調査報告書」の収集

13

東大-野村プロジェクト

- 4つのテーマ a)授業料の設定と学生援助、(b)外部資金の獲得と活用、(c)基金の活用、(d)施設管理とファイナンス
 - 15 日本の大学における中長期計画の現状と課題
 - 14 国立大学法人等における財務戦略
 - 13 大学の中長期計画を考える-第5回東大-野村大学経営フォーラム講演録-
 - 12 大学の戦略的計画(1)-インテグリティとダイバーシティ実現のためのツール
 - 11 東京大学基金を支える寄付者の方々に聞く-東京大学基金への寄付に関するアンケート(個人編)から-
 - 10 東京大学基金を支える寄付法人に聞く-東京大学基金への寄付に関するアンケート(法人編)から-
 - 9 授業料割引と基金の運用管理
 - 8 わが国大学の財務基盤強化-第2回東大-野村大学経営フォーラム講演録-
 - 7 中国のトップ大学における寄付募集の現状
 - 6 高等教育機関のための寄付募集入門-アートとサイエンス-
 - 5 アメリカの大学の財務戦略-4次学理地調査報告-
 - 4 寄付募集を通じた大学の財務基盤の強化-東大-野村大学経営フォーラム講演録-
 - 3 アメリカの大学における基金の活用
 - 2 わが国大学の寄付募集の現状-全国大学アンケート結果-
 - 1 わが国大学の財務基盤強化に向けて-研究啓発-

15

大学財政の研究

- 文部科学省委託事業「高等教育のファンディング・システムの国際比較」(ものぐらふ8『高等教育のファンディング・システムの国際比較』2008年)
- 文部科学省委託事業『大学の資金調達・資産運用に関わる学内ルール・学内体制等に関する調査研究』
- 文部科学省委託事業『諸外国における学生の経済的支援』(ものぐらふ9『奨学金の社会・経済効果に関する実証研究』、Masayuki Kobayashi (ed.) Worldwide Perspectives of Student Financial Assistance Policies (2006)、小林編『教育機会均等への挑戦』(近刊))
- 東京大学=野村証券共同プロジェクト

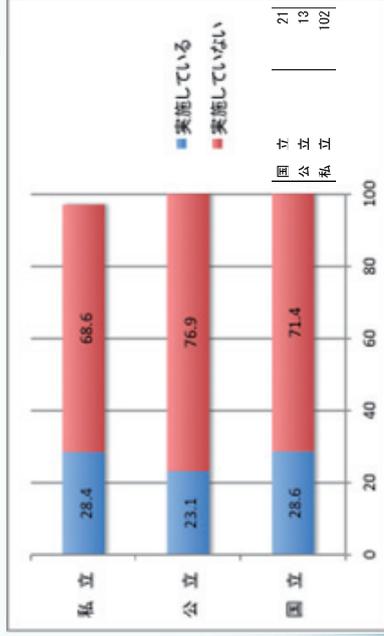
14

日本の大学のIR組織に関する調査

- 近年わが国でもInstitutional Research (IR)の重要性が大学関係者の間で認識されはじめ、IRオフィスやそれと同等の組織を設置する大学も少なくない。
- IRに関する同志社大学調査(江原 2011)
 - 回答校数 136校、回収率18%
 - IRオフィスあり 29校 (21%)
 - 組織名称 企画48%、その他29%、評価13%、IR10%、混合6%

16

IRに関する東京大学=野村プロジェクト調査 IR実施の有無



(出所) 東大・野村共同研究プロジェクト「中長期計画」に関するアンケート調査「2010年」

17

IRと戦略的計画

- IRは戦略的計画と密接に関連している。
- 戦略的計画についても、様々な定義があるが、最も簡明な定義のひとつは、「大学の役割とミッションを再確認し、これに手を加えるもの。長期、複数年にまたがる全体的、総合的なもの」(ラポフスキー)である(DP12)。
- 戦略的計画は、全学的レベルのものも、部局レベルのものもある。戦略的計画の詳細については、東京大学-野村プロジェクトデイスカッション・ペーパー12を参照されたい。なお、New Directions for Institutional Researchでは、2004年に戦略的計画とIRの特集を組んでいる。

19

東京大学生に対する調査

- 「学生生活実態調査」2011年度第60回
- 「大学教育の達成度調査」2009年度より
- 「全国大学生調査」(学術創成科研金子元久代表) 大学経営・政策センター)
- その他、各部局等の調査
- 卒業生調査の必要性

18

IRのあり方

- 各大学が、アカウントビリティを果たすため、IRとしてデータ収集し、公開するシステムの構築
- IRは大学の質を高めるためには有効、各大学が自己の強さと弱さ、共通と差異を認識し、情報を共有し、戦略的計画につなげることがIRを生かす道
- 大学のベンチマークの中でも、教育の比較は最も難しい。これについては、近年比較可能な大規模な学生調査がアメリカなどで実施され、我が国でもいくつかの調査がなされるようになってきた。こうした学生データは、IRにとって、きわめて有効であり、これらを利用したIRを進めることも重要な課題である。

20

IRと大学ベンチマーク

- 大学ベンチマークは、少数の比較対象となる大学を取り上げて、指標を作成して定量的あるいは定性的な比較を行う。これによって、個々の大学の特性を明らかにし、個別大学の改革の基礎的な知見を提供することを目的とする
- IRの中でも重要な手法である
- 特にベンチマークでは、少数の教育機関について、比較するため、指標が適切ではない場合、あるいはデータや測定に問題がある場合には、間違った結論に導かれやすい。
- このため、アメリカでは、先に紹介したコンソーシアムや団体を通じて、相互にデータを交換するシステムによりデータを正確化

21

参考文献

- 東京大学・大学総合教育研究センター『大学ベンチマークの実証的研究』ものぐらふ10 2011年 (IR研究のレビューと参考文献リストがある)。
- IDE大学協会編『IDE 現代の高等教育 一特集 大学評価とIR』No. 528 2011年。
- 片山英治・小林雅之・劉文君・服部英明『大学の戦略的計画—インテグリティとダイバーシティ実現のためのツール—』東京大学大学総合教育研究センター 2009年。
- 山田礼子編『高等教育におけるIR(Institutional Research)の役割』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所 2011年。
- *New Directions for Institutional Research.*
- 小林雅之「IRの基本原理と活用—国際比較と日本型IR」日本私立大学協会・私学高等教育研究所 研究会 講演、2011年7月
- 劉文君「中国におけるIRの展開と特質—アメリカ・日本と比較の視点」日本高等教育学会第14 回大会 発表、2011年5月

23

IR・戦略的計画・学生調査・大学ベンチマークの意義

- こうした大学のベンチマーキングに関しては、英米の大学では盛んに実施されているのに対して、わが国ではほとんど実施されていないのが実状である。
- このため、とりわけ法人化後の国立大学とアメリカの州立大学やイギリスの大学などとのベンチマーキングは、大学評価としても、また個別大学の改革にも重要な意義を持つと言えるよう。
- IR、戦略的計画、学生調査、ベンチマークが有機的に関連づけられて実施される必要がある。ただし、このことは同じ組織で実施することを意味しない。
- 大学総合教育研究センターのIR=東大型IRをめざす

22

中国における大学のIR —現状・課題と展望

張宓強

yqzhang@mail.hust.edu.cn

中国華中科技大学教育科学院教授

2011年8月8日 東京大学



中国におけるIR展開の2段階:

- ・ 「IR」の定義についての議論
- ・ 中国的なIRを行う

第1段階:「高等教育のIR」の定義を中心に

IRの基本課題

- ・ IRの特性
- ・ IRの内容
- ・ IRの方法
- ・ データベースの整備
- ・ 研究の進み方

— 中国におけるIRの変遷

中国において20世紀90年代からIRの重要性を認識し始めた
(Institutional Research)

胡振敏(1992); John A. Muffo (1994); 程星、周川(1995)らがアメ

リカの関連研究紹介

1993年5月潘懋元教授がアメリカにおける高等教育IR協会(AIR)

第33回年次大会に参加

中国におけるIR発展のシンボル: 2000年3月華中科技大学IRセ

ンター設立

中国においてIRを発展させるため、以下の課題も研究した:

- ・ IRの意義と機能
- ・ IRと高等教育研究の関係、特に大学組織管理研究との関係
- ・ 研究機構の位置付けと責務
- ・ IRの担当者

アメリカの関連研究の紹介

- ・ アメリカにおけるIR研究の歴史・現状・研究方法・データベースの紹介
- ・ アメリカIR学会の研究者による紹介
- ・ アメリカの著書『IRの新方向』の翻訳

中国の研究者は以下の認識を形成した

- ・ IRの目的は大学の管理水準を高め、大学管理の改善を促進することである
- ・ IRは自発的研究、管理研究、諮問研究、応用研究である
- ・ IRの特徴はマクロデータにより分析を行い、政策の改善に助言することである
- ・ IRの基本機能は大学及び関連機関のデータ・情報を集め、意思決定・政策形成に寄与し、また全社会に情報発信することである。具体的に学校管理運営に関する問題の分析、教育活動の評価、各企画の実施以前の検討である
- ・ IRの基本方法は、データベースに基づき、定量分析や質的分析、政策分析及びケーススタディである

IRと高等教育研究の差異

IR	高等教育研究
目的	理論の設立
問題	理論を中心に
対象	共同生存理論
性質	機関レベルのミクロ研究
方法	学際的研究
成果	学術論文
参加者	研究者
所属	研究機関

- ・ 機関に関する問題の提示
- ・ 機関
- ・ 各高等教育機関
- ・ 機関レベルのミクロ研究
- ・ 定量分析
- ・ 報告書
- ・ 機関に属する人員
- ・ 具体を機関

第2段階: 中国的IRを行う

- ・ 1、「中国的」のIRを行うための三つの基本課題
- ・ IRの位置づけを明確にし、IRと高等教育研究との関係を正確に把握する
- ・ IRを行う必要性に対する疑問
- ・ IRは高等教育研究分野の一部である。ただし、IRは高等教育研究と異なる特質を持っている

中国におけるIRの特性

- ・ 中国の高等教育機関は長期的に計画経済体制の下で、政府による高度集権の管理モデルで管理されていた。高等教育機関は実際に政府機関となり、内部管理も行政管理部門を中心に行っている
- ・ アメリカのIRは市場競争に応じて行った自発的なものであり、高等教育機関の管理に欠かせない一環となった。中国のIRは外部からの促進と内部、特に執行部の重視が必要となっている。

中国高等教育機関の特性によって、IRの中国の特性が規定されている

- 中国高等教育機関の内部管理部門は、研究、諮問、政策意思決定及び実行の機能を持っている。IRと内部管理部門の関係をどう調整するのか
- IRによって問題点を発見し、内部管理部門へのマイナス評価と結びと誤解が生じやすい
- IR部門は科学研究に基づき諮問機関である。行政機能が与えられない限り、IRの役割を果たせない。他方、行政機能を有すれば、IR部門の本来の性質を変え、科学性と中立性を失う恐れがある。

2、中国におけるIR：個別大学データベースの建設

- IRは高等教育機関の自発的な研究活動であり、各高等教育機関の状況に応じて解決策を提案するため、各機関の特性をもつ。個別機関データベースの建設が必要となり、各機関に相互に情報提供の場を提供する。また、個別機関データベースが教育活動や管理人材養成の重要な資源である。
- 華中科技大学IRセンターは『中国IRケース・スタディ』シリーズの出版を企画している。現段階では、第1部と第2部をすでに2009年と2010年に発行した。

IRの領域を適切な拡大

- IRは他の高等教育機関を事例研究にする可能性。機関の共通問題を研究の可能性——研究領域の拡大
- IRは自大学を研究すると同時に、他の高等教育機関、さらに国際的に比較研究を行う必要がある
- IRは、機関の共通問題に関する研究が必要である

成果(例)：

- 『上海交通大学：学院・学部中長期評価—展望・ミッションと行動』
- 『清華大学：世界一流大学—建設に関する研究』
- 『国際化に向けて—浙江大学ケース・スタディ』
- 『中国海洋大学教員発展の組織モデルに関する研究』
- 『中央財大：学院の評価指標システムに関する研究』
- 『中原工学院：内部質保証システムの構築』
- 『临沂师范学院：横断的管理の改革に関する研究』

3、IRの特定テーマの研究

- ・ 特定テーマに関する研究は機関の共通課題に注目し、IRの対象を具体化し、研究機関の協力体制を整える。
- ・ 2007年に中国のIRは特定テーマについて研究する段階に入り、全国的、地域的な研究組織を形成：清華大学のNSSE研究、厦門大学の大学新入生研究、華中科技大学の大学文化素質教育研究、北京大学の北京地域において学生の勉強意欲に関する研究等
- ・ 今後特定テーマの選択と確定について各大学が協力すると同時に、テーマの細分化と実質化にも注意する必要がある。

(2) 学術研究会を通してIRを推進する

- ・ 2003年10月に第一回目の全国機関研究学術フォーラムを開催。現段階までに学術フォーラムの開催が9回、そのうち、国際フォーラムが4回、来年第5回国際フォーラムを開催する予定である
- ・ 研究会を通してIRを全国に推進
- ・ センターの影響力によってIRを推進する。本大学の研究センターは「湖北省人文社会科学重点研究基地」の称号を受け、その後、30万元（約450万円）の資金を集め、湖北省の高等教育機関を向けにIR研究プロジェクトの募集を行った

二、華中科技大学におけるIR

- ・ 中国のIRの先駆けである：IRの提唱者と推進者、華中科技大学のIRを積極的に行う
- ・ 1、IRの提唱者と推進者
 - (1) IRセンターを設立するのが全国初
- 2000年にIR機関研究センター設立の申し出を出し、2000年3月に承認され、正式に設立した。2005年に「湖北省人文社会科学重点研究基地」の称号が授与された。

(3) IRに関する全国的学術研究組織の設立に貢献

- ・ 2003年10月に全国第一回IR学術フォーラムで準備事業を始動した
- ・ 2007年に華中科技大学が主導の下で設立した全国的な学術組織—中国高等教育学会IR分会は設立され、華中科技大学劉獻君教授が理事長に選ばれた
- (4) IRに関する教科書の編集、人材養成、院生教育、雑誌やコラムの編集など
 - ・ IRに関心を持つ研究者の養成
 - ・ 『高等教育研究』などの8種類の学術雑誌でコラムを設け、『中国機関研究事例』を連続に出版し、機関研究に関する学術論文や事例研究を発表

(5) 大学管理の諮問活動を行い、IRの成果を広げる

- ・ 10年あまり、大学発展戦略の研究に従事した研究者らは40校近くの大学を回り、大学発展戦略の策定に参加し、大学管理に従事する幹部や教師に向け、学術研究成果を報告する。
- ・ 現段階までに合計全国300校あまりの大学を回り、諮問活動を行った。大学の発展に大きな役割を果たし、大学の幹部から高い評価を受けた。

(2) 大学の各部門の研究課題を担当する

- ・ IRセンターは大学の関連部門の責任者と面談し、共同に課題の解決に挑む。

例:2006年7月、科研部から学際的研究チーム立ち上げに関する課題を出した。これに応じてセンターは研究会を設け、大学12の学際的研究チームを対象に調査を行い、研究結果と政策提言を報告書にまとめた。

人事部の大学人事人材養成戦略の課題に応じて、先生や博士課程学生をメンバーとなるチームを組んで研究を行い、研究報告書にまとめた。

2、華中科学技術大学を対象とする研究活動

主に以下の三つの側面から活動を行った。

- (1) 華中科学技術大学から指定された研究課題を遂行し、諮問機関の役割を果たす
- ・ 『《華中科学技術大学継続的に985プロジェクトを実施する規格(2010-2020)》』
- ・ 『華中科学技術大学中長期発展戦略企画(2010-2020年)』
- ・ 『華中科学技術大学学科発展現況に関する研究』
- ・ 『大学ランキングの中の華中科学技術大学』
- ・ 『華中科学技術大学とMITとのベンチマーク』

(3) IRセンターのメンバーは大学運営管理の中から問題を発見し、研究活動を行う

- ・ 華中科学技術大学の発展状況についての研究
- ・ 大学レベルと学部レベルの人事分権の研究
- ・ 教育委員会と学術委員会の運営状況の研究
- ・ 教員収入配分の研究
- ・ 機関業務マナーに関する研究
- ・ 大学生授業規律に関する研究
- ・ 学生管理モデルの研究等
- ・ 新聞『機関策定参考』を創刊し、国内外大学改革の新動向を収集し、行政担当者の管理運営の参考を提供

三、創新体制の中でのIRの新たな局面

中国におけるIRの外部環境：

- ・ 大学外部の市場経済体制
 - ・ 大学内部の競争体制と自主管理体制。
- 十年余り、中国におけるIRは大きな成果を収めた、同時に、環境が著しく変化しているため、中国のIRに多数な課題を抱えている

・ 内部管理体制の改革の問題

内部行政部門の権力が大きく、政策の決定権や資源分配権を握り、客観的に内部管理の問題点に対応せずに権力を行使することが多い。

・ IRの一貫性と制度化の問題

IR部門は学校管理体制の中に定着すべきであるにもかかわらず、現在中国のIR部門は臨時機構であり、制度保障が足りない

臨時的な企画や評価、交流会などがあつた時だけ、IRが重視される

中国におけるIRの課題

高等教育機関の管理運営はまだ責任管理体制と民主管理体制になっていない

- ・ 現段階では、中国大学の内部管理は民主化の水準が高くないだけでなく、実際がノーリスク管理体制を取っている。
- ・ 責任体制が整っていないため、業務上過失のリスクが低い、或いはゼロである
- ・ 個人決断、経験による決断、任意決断のケースが多い

大学の行政担当者はIRの機能を十分認識していない

一部の人は経験的に業務を行い、IRの役割を認識していない
機関研究データベースの構築は困難である

現段階ではデータベースがまだ十分に整備されていない。調査対象、項目や方法など統一せず、データベースを統括する機関が存在していない

これらの問題は主に高等教育機関と内部管理体制と関連している
大学制度が変われば、これらの問題も徐々に解決できるし、IRもより大きな役割を果たせる

中国のIRの展望

高等教育の多様化、大衆化、市場化、国際化が進んでいるなか、中国高等教育の改革も同時に進まなければならない

- ・ 『国家中長期教育改革と発展計画要綱』: 自主的な内部管理を行い、現代大学制度を創り上げ、内部管理体制を構築、「現代大学制度の試行」を今後十年内教育領域十大改革の一つとして取り上げられた
- ・ **具体的要求と任務:**
- ・ 中国的な現代大学制度と管理体制の整備
- ・ 法律や規則の整備
- ・ 理事会や学術委員会のリーダーシップを充分发挥する体制の形成
- ・ 共産党指導の下での校長責任制の実施
- ・ 党書記と校長の責務を明確し、校長選抜任用制度を完備

- ・ 市場原理に従って競争と自主的な内部管理への移行
- ・ 内部管理と政策決断の科学性、及び民主性が大学発展に関する問題である
- ・ IRは外部の促進から内部の自発行為に変わる必要性がある
- ・ IRは必要だけでなく、大学内部管理にとって欠かせないことである。
- ・ IRはよい将来性を持つ

アメリカ・日本と比較の視点から見た中国のIR



劉文君 (東京大学)
2011年8月8日



はじめに—IRとは

IR (Institutional Research) : 中国で「院校研究」、「機関研究」と記され

データ収集、データ・マイニング、データ分析



大学の意思決定・組織運営の合理化

(グローバル化の対応、教育の質保証)

IR組織：「知己知彼」のための作業

「知己知彼、百戦不殆」

(「彼を知り己を知れば百戦して殆うからず」)

——孫子の兵法 (謀攻篇)



孫子の兵法書



内容構成

- はじめに
- 中国におけるIRの展開
- 中国のIRの特徴と課題
- アメリカ・日本との比較
- インプリケーション



内容構成

- はじめに
- 中国におけるIRの展開
- 中国のIRの特徴と課題
- アメリカ・日本との比較
- インプリケーション



中国におけるIRの展開—三つの波

第一の波: 1980年代初めに、「文革」後の大学の再建、高等教育研究所(研究室)、教育発展企画室が設置(1980年代半ば、600の高等教育研究機構)、比較研究を重視

第二の波: 1990年代、高等教育の自主権(自治権)の拡大、管理・運営力が問われ、アメリカのIR組織及びその機能について大量に紹介がなされた

第三の波: 2000年以降、IRの本格的な展開、2000年3月に、華中科学技術大学IR研究センター・IR研究基地が設立、2007年に中国高等教育学会IR研究分会を設立し、2010年現在約200の機関会員を有する



中国におけるIRの展開—主な活動(1)

2003年から毎年全国IR学術研究会

2004年から隔年にIR研究国際フォーラム

2004年「IR研究と現代大学管理」

2006年「高等教育機関におけるリーダーシップと戦略」

2008年「IR研究: 高等教育質的保証システムの構築」

2010年「グローバル化時代の高等教育機関の人的資源管理と科学技術発展」

ベンチマーキング(清華大学、上海交通大学、華中科学技術大学など)

大学ランキンング(上海交通大学、武漢大学など)

全国大学のデータベースシステムの構築: 華中科学技術大学、上海交通大学、アモイ大学、北京大學など

大規模学生調査: 清華大学、北京大學、アモイ大学、北京師範大学、復旦大学などの

全国学生調査

IRの担当者(データ収集・分析)を養成: 華中科学技術大学、清華大学、北京大學、教育部高等教育・教学評価センター

社会サービス: 華中科学技術大学、清華大学の地方大学の発展戦略企画研究への協力、大学の管理・運営に対するコンサルティングを行っている。

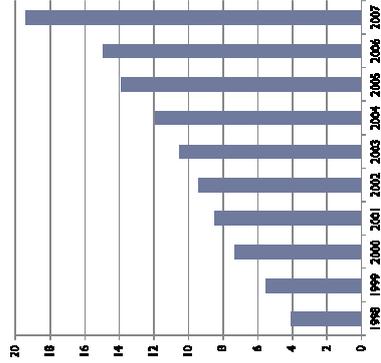
例: 清華大学のベンチマーキング (ピア校比較)

	1996		2006	
	MIT工學院	清華大学	MIT工學院	清華大学
総経費(10億ドル)	1.3	0.53	2.18	3.7
研究経費(10億ドル)	0.37	0.35	0.58	1.48
専任教職員(人)	896	2,488	998	2,857
教職員のドクター学位を有する割合	100	15	100	62.7
学生数(人)	9,960	16,565	10,253	31,786
院生の割合	1.2:1	0.4:1	1.48:1	1.3:1
博士学位授与数(人)	554	202	594(2005年)	821
SCI論文数	3,172	273	3,554(2005年)	2,915
論文被引用数	4,840	467	13,231	4,250(2005年)

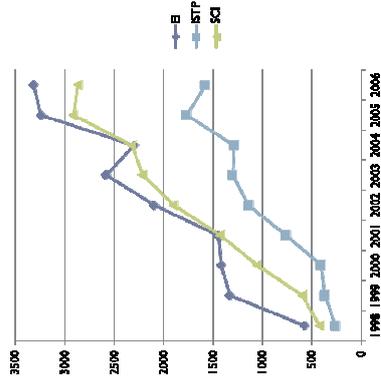
▶ 7

例: 清華大学のベンチマーキング (トレンド比較)

総経費のトレンド(億元)



論文数のトレンド



▶ 8



内容構成

- はじめに
- 中国におけるIRの展開
- 中国のIRの特徴と課題
- アメリカ・日本との比較
- インプリケーション



中国のIRの将来課題

- 大学の間のIR活動の格差
- IR担当者のデータ分析能力
- 大学執行部のデータ・リテラシー
- データの公開と情報の透明性



中国のIRの特徴

- 中国のIR組織—沿革：高等教育研究所、大学発展企画室
(構成員 研究・教育機能、研究者中心)
- 中国IR組織あるいはIR機能を有する組織は大学の意思決定、政策立案に寄与することが期待され
- 全国高等教育機関の諮問基地と教育部の高等教育改革政策の策定のシンクタンクの機能
- リーディング大学のリーダーシップ
教育管理者、IR担当者を養成・訓練の役割を担う
地方大学の発展戦略の策定に助言、協力



内容構成

- はじめに
- 中国におけるIRの展開
- 中国のIRの特徴と課題
- アメリカ・日本との比較
- インプリケーション



政策的インプリケーション アメリカ・日本との比較(1)

	第1期	第2期	第3期
アメリカ	1960年代 AIR1965年設立	1970年代	1990年代～
日本	1970年代	1990年代	2000年代～
中国	1980年代	1990年代	2000年代～ 2007年に中国高等教育学会IR研究分会を設立

データ収集、データ・マインニング、データ分析

IR担当者のデータ分析能力

アメリカ: 専門職員(研究者)
日本・中国: 研究者or職員?

大学の意思決定・組織運営の合理化

執行部のデータ・リテラシー

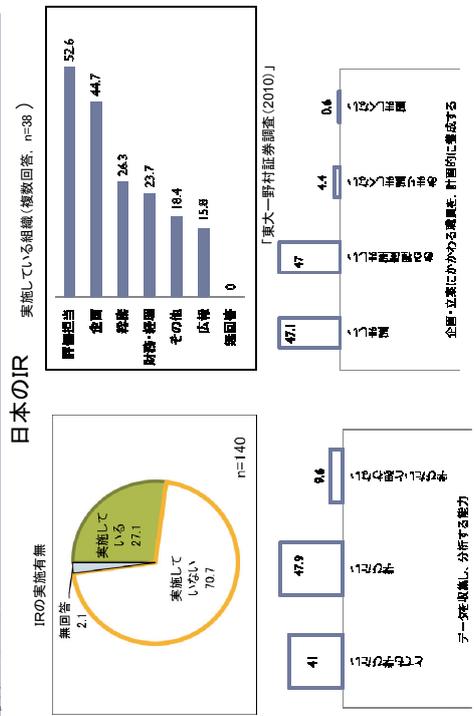


内容構成

- はじめに
- 中国におけるIRの展開
- 中国のIRの特徴と課題
- アメリカ・日本との比較
- インプリケーション



政策的インプリケーション アメリカ・日本との比較(2)



<ワークショップのチラシ>

日中高等教育研究ワークショップ

大学における IR の役割



2011年8月8日(月)午後14:00~17:50

東京大学 大学総合教育研究センター(第2本部棟3階308室)

14:00~14:10	挨拶	吉見俊哉 東京大学副学長・大学総合教育研究センター長
14:10~15:10 (通訳付き)	中国における大学の IR—現状・課題と展望	張応強 華中科学技術大学教育研究院教授 中国高等教育学会会長
15:10~15:40	日本の大学の IR	小林雅之 東京大学大学総合教育研究センター教授
15:40~15:50	休憩	
15:50~16:20	東京大学の IR と評価をめぐる課題	鈴木敏之 東京大学副理事
16:20~16:50	アメリカ・日本と比較の視点から見た中国の IR	劉文君 東京大学大学総合教育研究センター特任研究員・特任講師
16:50~17:20	総括: IR—再考	金子元久 国立大学財務経営センター教授 日本高等教育学会会長
17:20~17:50	質疑・討論	