

IRに係る学内政治と学内調整： 分析枠組みと事例

本田 寛輔（メイン州立大学 アーガスタ校）

1. はじめに

Institutional Research（以下、IR）と学内政治は表裏一体の関係にある。それは、IRのデータ分析が学内構成員の現状認識や判断、そして力関係に影響を及ぼす可能性があるからだ。そこで、本稿ではIRに係る学内政治をより明確に理解できるような分析枠組みを提示し、実践的な活用方法を2つの事例から紐解く。最後に、IR担当者が学内調整を進める際の留意点もまとめる。

2. IRと学内政治

端的に言い表せば、学内政治とはある案件や意思決定に係る構成員（執行部、教授会など）の力関係である。IRがしばしば学内政治と隣り合わせなのは、データ分析が構成員の力関係に何らかの影響を及ぼすからであろう。そこで、日米のIRと学内政治について概観してみよう。

日本の多くの大学では、伝統的に教授会の自治が強かった。それが2014年の学校教育法改正により、教授会の役割が明確化され、学長と学部長の権限強化に繋がった（早田 2015）。こうした学内政治の変化を背景に、日本のIRは政策的な誘導で進められた側面がある。国立大学では大学のガバナンス強化として「IRの充実」が謳われ、私立大学では改革総合支援事業の中で「IR専門部署の設置・専属の専任教職員の配置」が採点項目となる（岩崎・鈴木 2017）。

こうした政策誘導はIRの導入を促進した半面、形骸化にもつながったという声もある。日本ではIRのデータ整備に重きが置かれ、意思決定への活用や継続的な改善に結びつく事例が少ないという不満を耳にする。認証評価においては、学内のデータが揃っていること自体がIRが有効に機能していると曲解される場合もあるようだ。また、国立大学においては学長選挙の廃止や、私立大学においては理事長や学長が学校法人を保有する場合があります。執行部はIRのデータ分析よりも個人の恣意的な判断で大学を運営しているのではないかという疑念も囁かれている。¹

翻って、米国のIRと学内政治はどのような状況なのだろうか。米国の大学におけるIRの歴史は日本よりも長く、専門職として確立しているが（小湊・中井 2007）、その有効性には疑問がある。米国IR協会の会合では、「IRのRはResearchではなく、Reportingで外部への法令順守の報告業務に忙殺されている」と参加者の間で揶揄されている。

IRが機能しているかどうかは、組織論の観点で一定の整理ができるだろう。バーンバウム（1992）は大学の類型により、学内政治の特徴をまとめている。端的には、教養教育大学は平等主義、

¹ これらの観察は、筆者が2009年から2020年にかけて日本の大学や研究集会で10数回の講演した際の非公式な情報交換に基づいている。

短期大学は官僚的、総合大学は政治的、研究大学は無政府状態の場合が多い。より具体的には、大学の名声、規模、経営状況により IR の活用度が変わってくる。

先行研究(本田・浅野・嶋田 2014、Volkwein 2008)と筆者の米国での10数年の実務経験に基づき、大学の類型別に考察を進めてみよう。アイビー・リーグや旗艦(Flagship)といわれる大規模大学(学生収容数1万5千人以上)²では、学内の各部署に様々なデータベースが乱立している。そこで、IR部署の主たる業務は学内データの整合と管理となる。IR部署は大きな予算を持ち、専門性の高い人材を10名程度かそれ以上を抱えて外部的には奇麗なデータ報告書を提示している。こうした大学は経営に不安はなく、執行部はIRのデータを参考する必要性は少ない。

中規模大学(学生収容数5千人から8千人以下)では学生募集や退学率が財政に影響を及ぼすこともあり、執行部はIRのデータ分析に一定の注意を払っている。IR部署の人員は3、4名で、学内の様々な構成員と協議してデータ分析を行い、それが意思決定に反映される機会も増える。ただし、組織運営が属人的な側面があり、IR部署は学内政治の影響を受ける場合もある。

短期大学や小規模大学(学生収容数2千人以下)では、IR室の人員が1、2名で学外への報告業務に忙殺されている場合が多い。大学組織が小さい為に、教職員は個人の観察や情報交換で学内事情を把握することができ、IRの正式なデータ分析にあまり頼らずに物事を判断できる部分もある。

3. 課題設定

一言でIRといっても、米国内でさえ様々な定義と実態が存在する。おそらく、日本においてもIRに関して異なる理解があるだろう。そこで、まずは機能的な側面を簡単に押さえたい。IR業務を大きく2つに分けると、報告義務と意思決定支援がある。前者は政府や適格認定への法令遵守が主な目的であり、後者は大学の継続的な改善が目的である。多くのIR担当者は、自分達が作成した報告書が意思決定に活用されるのを望んでいるだろう。ところが、現実的には学内の政治により、IRのデータ分析が期待通りに意思決定へと反映される場面は限られているようだ。

本稿はIRの意思決定支援に係る学内の政治性を扱う。この「政治的」という言葉は、米国のIR担当者が頻繁に使う言葉で、暗に「自分達のデータ分析が意思決定に活用されない」ことを意味する。この課題について、実務的と学術的な観点から整理してみたい。

実務的な課題としては、IR担当者が「政治的」という言葉を使う理由は、「学内の事情をよく知らない」、又は「込み入った事情なので、詳しくは聞かないで欲しい」という背景がある。この為、学内の様々な事情が「政治的」という一言に集約され、IR担当者間で詳細な議論がされない。よって、具体的な改善策も打てない。

学術的な課題としては、IRによる意思決定支援の政治性は言及されているものの、その特質や原因まで踏み込んで整理した研究は数少ない。その理由は大きく2つある。まず、高等教育研究

² 本稿での大学規模と学生収容数の判断はカーネギー分類のような公式な定義ではなく、筆者の知見による。

者は実務経験が乏しく、学内政治に入り込んでの調査が難しい。また、IR 実務者の多くはデータ関連の技術的な議論に没頭し、大学の意思決定について組織論を援用した考察ができない。

以上の実務的、学術的な課題を端的に反映しているのは、IR 集会や研修の題名である。その9割以上はデータ分析や IT 技術であり、意思決定支援やリーダーシップに関する発表や研修は1割にも満たない。もしリーダーシップ研修があったとしても、経営学の一般論的な内容をなぞるだけのことが多い。

4. 研究の目的と意義

先述の課題設定を受けて、本稿の目的は「IR のデータ分析に対する学内構成員の様々な反応を整理すること」である。次の項目では IR と学内政治を紐解く為の分析枠組みとして「弓矢の標的モデル」を紹介し、続いて分析枠組みの活用の仕方を2つの事例を用いて具体的に説明する。

本稿の意義は、これまで「政治的」という一言で抽象的に理解されていた IR と学内政治を、より端的に理解できる概念図を提供することである。言い換えれば、本稿の標的モデルが IR 担当者間で共通概念や共通言語として普及すれば、今まで曖昧だった「IR と学内政治」について、より踏み込んだ議論が可能になるであろう。

筆者は標的モデルを実務研修の教材として米国と英国の IR 協会で発表してきた (Honda Knight, Kelly, Morimoto, & Coughlin 2018 ; Honda & Woodfield 2018)。参加者からは「学内政治の状況をより明確に理解することが出来た。」や「IR 担当者がどのように学内調整を図るか道筋が見えてきた」といった感想が寄せられた。その理由は、標的モデルが扱う課題が国を問わず、一定の普遍性を持ち合わせている為であろう。日本の IR 担当者にも何らかの示唆を導き出せればと願っている。

5. 標的モデル

データ分析に対する学内の様々な反応をより良く理解する為、概念図として弓矢の標的モデルを作成した。IR には幅広い業務があるが、この標的モデルは取り分け意思決定支援や継続的改善、戦略計画などの実施や変更を伴う業務に援用できるだろう。(図1)

まず、横軸は学内の構成員が「学内の変化に賛成か、反対か」である。当然ながら、変化の内容や規模により、学内構成員の賛成と反対が分かれるだろう。例えば、大きな組織変革には多くの人々が難色を示すであろうし、小さな手続きの修正であれば、当該部署の担当者が比較的容易に対応するかもしれない。

次に、縦軸は学内構成員が変化に賛成か反対かの理由として「実証的な証拠か、逸話的な証拠を提示するか」である。実証的な証拠とは、いわゆる数値化されたデータである。具体的には、ある案件に関連したデータを収集したり、共有されたデータの信憑性と妥当性を検討する場合もある。逸話的な証拠とは、ある案件に係る個別事例である。標本数は少ないものの、学内構成員の共通認識に訴え、強い印象をもたらすことがある。

これらの横軸と縦軸を基に、IR のデータ分析に対し次のような4つの学内の反応が考えられる。

- 合理主義者は実証的な証拠を基に変化を促す
- 活動家は逸話的な証拠を基に変化を促す
- 評論家は実証的な証拠を基に変化を拒む
- 頑固者は逸話的な証拠を基に変化を拒む

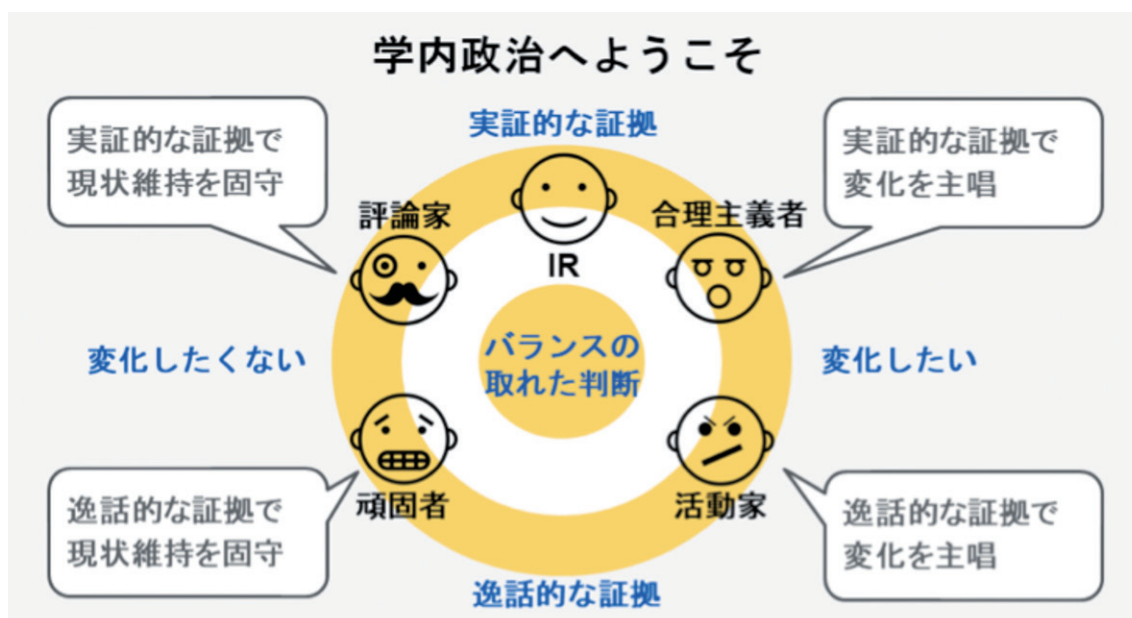


図1 弓矢の標的モデル(学内政治へようこそ)

以上4つの分類は「性格判断」として利用される嫌があるが、実際は「当事者の反応」と捉えるのが妥当である。というのも、標的モデルを性格判断として使った場合に弊害が生じるからである。例えば、一部の学内者の中でA学部長に「頑固者」と烙印を押したとしよう。そのことで、A学部長に対する周囲の見方が固定化され、その人への理解や対応に融通が利かなくなる。

実際は、議論される案件に対して学内構成員の反応の仕方が違うだけである。例えば、A学部長は教育課程の改編では「頑固者」だが、学生支援の充実では「活動家」の場合もある。このように学内の構成員の様々な顔を幅広く捉えるのが、人間的な理解であろう。

それにしても、なぜ学内構成員はこうした4つの反応に分かれるのだろうか。この疑問に答える為、4つの類型に係る典型的な特徴や背景を描写しよう。³

- 合理主義者はデータが揃っていれば冷静な判断ができるが、データが不備な場合は機能不全に陥る。また、データの信頼性や分析手法の詳細に気を取られ、「木を見て森を見ず」の状況に陥る傾向がある。他方で、価値観に係る判断や感情的な訴えに弱い。

³ ここでの考察の多くは筆者の実務経験に基づいている。英米のIR関係の論文では学内における個人の性格や行動に踏み込んだ記述はほぼ皆無である。こうした内容は内輪話として語られるのが一般的である。例外的に、小生の記憶では2010年のAIR ForumのWorkshopでGerald W. McLaughlinとRichard D. Howardが学内政治で特徴的な個人の性格を幾つか分類していた。「サム」は単に批判したい人、「コアラ」は表面的にはニコニコしているが、内面では酔っぱらっている人、など茶化しながら説明していた。

- 活動家はデータを「自分の意見を押し通す為の道具」と考える節があり、データ分析に懐疑的である。また、自分の価値観は世界と共有されており、最重要であると考えられる傾向がある。その為、反対意見に対して不寛容で、感情的になる場合もある。
- 評論家は「変化を起こすのは性急である」という基本的な姿勢を貫く。自分は学内のあらゆる案件に関して「物知りでありたい」という願望が強いが、又は単に他人のデータ分析を批判したいだけの場合も多い。そのくせ、「あなたはどうしたいのか」と問われると、答えられないこともある。
- 頑固者は「自分が大学の変化に順応できない」という不安を抱えている。また、学内の前例や失敗に精通しており、「大学はどうせ改善されない」と諦めている節もある。性格的に、大学執行部や経営的な思考に嫌悪感を示す嫌いがある。

以上に関して、現実的な認識をまとめたい。まず何より、人には得手不得手があり、それぞれの反応には良し悪しがある。例えば、合理主義者はデータが読めるが、学内の逸話的な話をする構成員には冷淡なときもある。頑固者は学内の問題児と思われがちだが、実直な疑義は他の構成員が見落としていた部分を気付かせてくれる場合もある。

要するに、至極当然であるが「完璧な人などいない」のである。だからこそ、IR 担当者は調整役として異なる学内構成員と真摯に対話を続ける必要がある。

6. 事例研究

標的モデルを実際の現場でどのように使えるのだろうか。ここからは標的モデルを用いて2つの事例を分析してみよう。実際の事例研究に入る前に、IR 担当者を取り巻く学内の人間関係について説明する。(図2)

- 「1対1の関係」の典型は、IR 担当者と学内の要請者との最初の相談であろう。例えば、教学担当副学長(又は他部署の長)と面談し、データ要請の背景、目的、そして活用の意図を確認する。
- 「1対複数の関係」の例は、IR 担当者による他の学内関係者への事情聴取である。それぞれの関係者がある案件をどのように認識しているかは、当事者が持ち合わせている情報に左右される場合が多い。そこで、IR 担当者は各自に適切なデータや学内事情を提供し、関係者の間で共通認識を構築するよう努力する。
- 「複数対複数の関係」は、IR 担当者を越えて学内関係者同士で何らかのやり取りがある場合である。より具体的に言えば、教員評議会や委員会での駆け引きや、執行部内での利害関係が挙げられよう。このような状況下で、IR 担当者は調査を設計する際や、データ公表の段階でそれぞれの学内関係者の意向を考慮する必要がある。

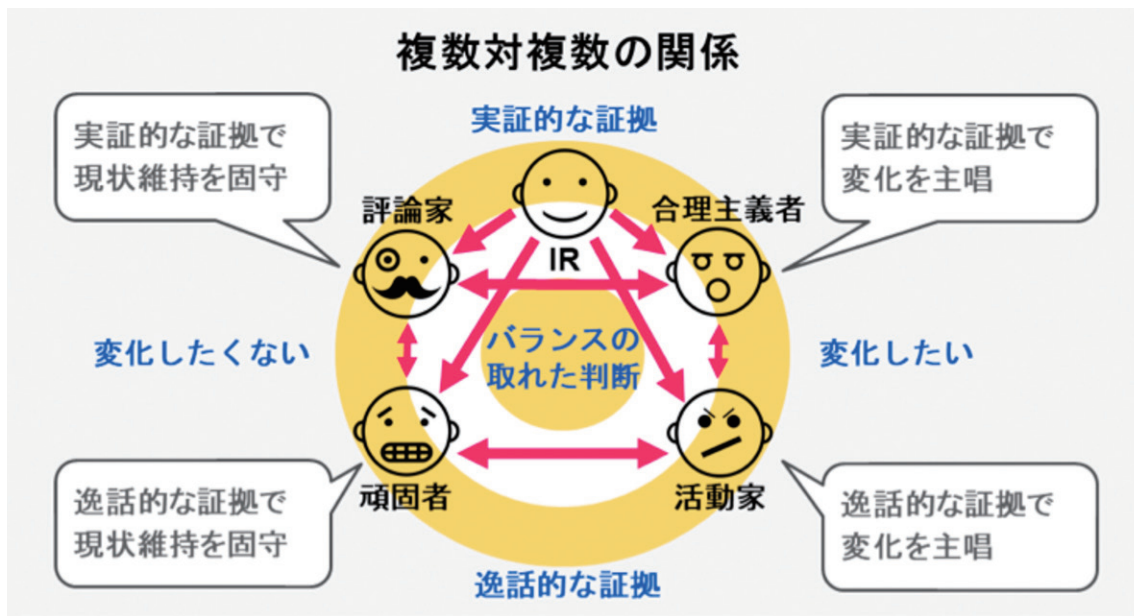


図2 弓矢の標的モデル(複数対複数の関係)

これから紹介する事例は筆者の中規模州立大学における実務経験に基づいている。内容を分かり易くする為、多少の脚色を施した。本稿の前半で米国における IR の有効性は大学の規模に寄ると説明したが、中規模大学では IR 部署が執行部や各部署の意思決定に参画する機会が多い。言い換えれば、大規模大学や小規模大学では次の2つのような事例は限られるであろう。

特に2つ目の事例に関しては、多くの IR 部署は人事と財務のデータを入手できないよう制限されている。それが、中規模大学では奨学金課や財務課にデータのプログラミングができる人材が不足しており、高次の分析はどうしても IR 室に頼らざるを得ない状況がある。これが、大規模大学になると教務や財務などの各部署がプログラミングやデータ管理の専門職員を抱えているので、IR がそうした部署の分析に関わる案件は少なくなる。

事例 1. 学生アンケート結果の活用

教員評議会にて IR 担当者が「学生の学習実態と満足度の調査」について結果の概要を発表した。質疑応答で、外国語学部長が「国際化時代に対応すべきにも拘らず、国際交流に関して学生の満足度が低いのは問題だ」と発言した。そして、国際交流プログラムを拡充する案を展開する。そこへ、社会学の新人教員が「そもそも、この学生調査の信憑性に疑問があり、国際交流の拡充に関しては慎重に考えるべきではないか」と疑義を唱えた。

彼らの言動を標的モデルに当てはめると、外国語学部長はデータを細部まで理解すると言うより、学生の生の声を盾に持論を展開している。いわゆる「活動家」的な反応をした。対照的に、社会学部の新人教員はデータの細かい部分を問題視し、学内の変化を拒んだので、「評論家」の反応になる。

このような緊張関係に直面し、IR 担当者は次の様に対応した。まず、「今回の発表は限られた

時間内での要約なので、より深い議論は別の機会を設けたい」と提案する。そして、社会学の新人教員に対しては「アンケートに対する回答の偏りについても了解しており、結果の解釈で気を付けるべき点もその際に詳しく説明します」と伝えた。更に、外国語学部長の顔を立てて「アンケートでは拾い切れない学生の生の声も伺いたい」とお願いした。

教学担当副学長は外国語学部の裏事情も承知していた。近年、この学部は学生数が低減しており、学部長は生き残りも見据えて国際交流プログラムの拡充を提案している。この辺の事情は表に出さず、「国際交流は留学生の受け入れと日本人学生の送り出しの両面から検討したい」と申し出て、IR 担当者が提案したように別の小会議を持つことを承諾した。

後に、「評論家」の新人教員には、後で学科の先輩教員からやんわりと指導が入る。「新しく教員職を得てやる気があるのは結構だが、自分の専門分野に固執して教員評議会のような場で他学部長の顔に泥を塗るような真似は控えた方が良い。あなたはまだ終身在職権を得るまでの6年間は単年度契約なのだから。」

こうして、国際交流に関する学生の満足度については改めて検討するよう合意が取れた。学内の教員が対立する反応を示した場合でも、IR 担当者と教学担当副学長は多面的な検討を促すよう働きかけたのである。

事例 2. 給付型奨学金の設置

学長が教職員と学生を含めた全学連絡会を開き、その質疑応答で学生への奨学金が話題に上った。コロナ禍において、学生の家計が逼迫している。学生自治会は大学が給付型奨学金を拡充するよう要望した。それに呼応して、教員組合で活発な一部の教員が「学生の困難な経済状況」に関する文献やデータ分析を提示して学生自治会の要望を応援した。

彼らの言動を標的モデルに当てはめると、学生自治会は体系的なデータよりも、幾つかの学生の困窮を逸話的に提示しつつ、奨学金の拡充という学内の変化を促したので、「活動家」的な反応と受け取れる。関連して、一部の教員は学生の要望に関してデータ分析を通じて応援したので、「合理主義者」の反応を取った。

学長は全学連絡会の場では「別に検討する機会を設けたい」と丁寧に話を納めた。後日、財務担当副学長、奨学金課長、IR 室長が検討会議を開いた。奨学金課長は学生が要望しているコロナ対策奨学金に難色を示した。新たに学内の給付奨学金を導入すると、現行の奨学金の受給基準や受給手続きに影響を及ぼし、業務過多の恐れがある。ただでさえ、連邦政府が学生支援の資金を投入し、その対応で苦勞しているので、「これ以上の混乱を避ける為にも、現時点での新たな奨学金の導入は止めて欲しい」と語気を強めた。

財務担当副学長は奨学金課長の言い分に同感した。更に、「コロナ禍で入学者数の減少と退学者数の増加が見込まれる中、新たな学内資金の投入には慎重になるべきだ」と語った。

これらの反応を標的モデルに当てはめると、奨学金課長は「作業手続き」の観点から実証的に、新たな奨学金の導入に反対したので「評論家」的な反応と考えられる。対照的に、財務担当副学長は「財政難」という逸話的な観点から反対したので、「頑固者」的な反応と捉えられる。

その後、2つの対策が取られた。1つ目は新たな奨学金導入に向けた予測分析(Simulation)を実施する。実際に導入した場合、財政的にどれだけの影響があるのかについて、財務担当副学長と奨学金課が主導で、IR室がデータ分析を支援した。これにより、どの程度の金額を、どれだけの学生に受給が可能なのか、幾つかの選択肢を洗い出すことが出来た。それを基に、在学者管理(EM)担当副学長と入学部長が、現場の経験からどの選択肢が現実的かを吟味した。

2つ目は、IR室が奨学金受給者の在籍率の分析をした。経営的な観点で捉えれば、「奨学金を受給すれば、本当に学生が学業を継続できるのか」は重要な点である。この問いに対し、肯定的と否定的な観点で2つの回答が考えられる。肯定的な観点では、学生は奨学金を受けたことでアルバイトの負担を軽減でき、学業により時間を割けるようになるはずである。否定的な観点からは、経済的に困難な学生は奨学金を食い物にして生活費を賄っている。そこでいくら奨学金を与えても、学業の継続に結びつくかは定かではない。

そこで、IR室が奨学金の分類や受給金額と在学率の関係について、学生の特質(性別、年齢、GPAなど)から分析した。結果は、一定の学生が学業を継続していることが分かった。そして、最終的には学長が財務的な負担と学生支援のバランスを検討した上で、新しい給付奨学金の導入を決めた。

7. 学内調整の留意点

先述の2つの事例を踏まえた上で、IR担当者が学内調整に取り組む際の留意点をまとめよう。

まず、ある議題や案件の表と裏の文脈を把握することが重要である。事例1で言えば、表の文脈は「大学の国際化」であるが、裏の文脈では「外国語学部の生き残り」であった。事例2では、表の文脈では「給付奨学金による学生支援」が謳われ、裏の文脈では「財務と奨学金受給の手続き」が検討された。IR担当者は表と裏の両面を把握した上で、両者のバランスを取りながら学内の議論や進捗を「黒子」として調整する必要がある。

次に、学内の公式と非公式な力関係も意識する必要がある。事例1では、公式には教員評議会において外国語学部長と社会学部の新人教員は対等に発言できる立場にある。しかし、非公式には年配の外国語学部長がこれまで築き上げた学内の功績と新人教員が終身在職権を取得する前の状態には天と地の差がある。事例2では公式には学生自治会と大学執行部の力関係があり、その背後で非公式に教員組合と奨学金課がそれぞれの背後に絡んでいる。こうした公式、非公式な力関係は大学の中でも個人対個人、個人対組織、組織対組織の次元で変わってくるので、IR担当者は注意が必要である。

更に、学内構成員の信念と感情についても配慮する必要がある。事例1の場合は、「大学の国際化」という教育の信念に関わる議論であり、学内感情に配慮した上で、データ分析と発表には慎重に臨む必要がある。事例2の場合は、学生自治会と教員組合が「コロナ禍における学生の救済」という信念に基づいて動いており、執行部が給付奨学金の受給を渋ると学内感情を逆撫でする。こうした学内における信念や感情に十分配慮した上で、IR担当者は議論の舵取りを進めるべきである。

以上をまとめると、学内の議題や案件に係る「表と裏の文脈」、「公式と非公式な力関係」、「信念と感情」の3つに留意して、IR担当者は学内の調整を進めるべきであろう。報告書作成の要望から分析結果の伝達までの間に、IR担当者は様々な学内の構成員と相談することが多く、その中で多角的な視点や情報を得られるという特別な立場にある。この特権を活かし、学内の構成員間の調整を進めることが、データに基づいた意思決定の支援に繋がる。

8. おわりに

本稿はIR業務の意思決定支援に係る学内の政治性を題材に、データ分析に対する学内構成員の反応を標的モデルで整理した。学内の変化に対する賛否とその根拠となるデータの性質から「合理主義者」、「活動家」、「評論家」、「頑固者」に分類し、2つの事例で標的モデルをどのように援用できるかを示した。これらの事例を踏まえて、IR担当者が学内調整を進めるに当たっての留意点もまとめた。この標的モデルが日本の大学のIR室や委員会内での議論や他部署との折衝に役立つこと、そしてIR担当者の実務研修にも活用されることを願っている。

参考文献

バーンバウム, ロバート. 高橋靖直訳(1992)『大学経営とリーダーシップ』, 玉川大学出版部.

早田幸政(2015)「教授会自治」の変容と認証評価:2014年学校教育法改正を基軸として,『大学評価研究』第14号, 71-85頁.

本田寛輔, 浅野茂, 畠田敏行(2014)「米国のインスティテューショナル・リサーチ(IR)業務の実態を整理する:説明責任, 改善支援, 通常業務, 臨時業務の観点から」,『大学評価・学位研究』第16号, 63-81頁.

Honda, H., Knight, E.W., Kelly, H.A., Morimoto, Y., & Coughlin, M.A. (2018, May) *The Sphere of Influence How can IR Promote Balanced Examination?* Concurrent presentation at the Association for Institutional Research Annual Forum, Orland, FD.

Honda, H. & Woodfield, S. (2018, September) *How Do You Facilitate Balanced Examination? Different Attitudes towards Data and Change.* Workshop at Higher Education Institutional Research (HEIR) Network Conference, Dublin, Ireland.

岩崎保道, 鈴木弘道(2017)「IR組織の動向」,『関西大学高等教育研究』第8号, 93-101頁

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, 19-34頁.

Volkwein, J. F. (2008). The Foundations and Evolution of Institutional Research. *New Directions for Higher Education*, No. 141, 5-20.

標的モデルの画像

emoticon_#1162393 by Atif Arshad from the Noun Project.

emoticon_#1274126 by Atif Arshad from the Noun Project.

emoticon_#1274546 by Atif Arshad from the Noun Project.

emoticon_#1274550 by Atif Arshad from the Noun Project.

emoticon_#1274567 by Atif Arshad from the Noun Project.

謝辞

紀要編集委員会の先生方からは草稿への感想と質問、要望などいただきました。お陰様で日本の読者により伝わる内容へと修正することができました。この場を借りてお礼申し上げます。