

これまでの IR

これからの IR

課題と提言

平成 30 年 3 月

一般社団法人日本私立大学連盟
大学 IR 機能促進検討プロジェクト

はじめに

18歳人口の減少、地方創生、人口知能（AI）の普及による産業構造の変化など、我が国における私立大学を取り巻く環境は劇的な変化を遂げようとしています。そのなかで、私立大学が自ら大学改革を推進していくために、内部質保証の重要性が増しています。そこで、「学修成果の可視化」をはじめとする、大学のさまざまな成果や課題を可視化し、分析するための機能として多くの大学がIR組織を設置していますが、一方で、IR組織があまり機能していないといった声も聞かれます。

そこで、本プロジェクトでは、加盟大学の大学IRの促進に役立てることを目的に、加盟大学のご協力のもと実施したアンケート調査に基づき私立大学の現状を分析し、そこからIRの課題を抽出し、各加盟大学が今後IR活動を積極的に推進していくために必要なポイントを提言することにしました。個々の分析や提言に関する具体的内容は報告書の各章に譲るとして、ここでは次の2点にのみ簡単に触れておきます。

第一に、私立大学のIR組織は近年急速に整備されるようになってきましたが、現状では人員配置や予算措置の面で問題を抱えていることが分かります。また、収集したデータの管理、分析結果の政策への反映、IRを専門とする人材の配置や育成の点でも、まだ十分な威力を発揮するにいたっていない様子がうかがえます。

しかし第二点として、IR活動は、上記のような問題点を有しつつも、組織の成長期に特有の多彩さと可能性をも、同時に持ち合わせていると言えます。情報の共有と活用がより適切に行われれば、さらに分析と政策提言がより鋭く現状を捉えることができれば、そして何よりも、大学経営や教学運営上の意思決定においてIR活動の重要性がより広く認識されるようになれば、今後、IR組織は単に大学教育の内部質保証・向上に貢献するだけでなく、将来構想、計画策定、政策決定、そして重要な経営判断の領域にまで威力を発揮する組織へと成長していくことが期待されます。

上述のアンケートの設問を検討するにあたっては、「大学におけるIR（インスティテュショナル・リサーチ）の現状と在り方に関する調査研究」（平成24-25年度文部科学省先導的大学改革推進委託事業）を参考としました。同調査研究で作成されたアンケートの設問の利用を快諾いただいた東京大学大学総合教育研究センターの小林雅之教授に厚く御礼申し上げます。

本報告書が各加盟大学のIR機能の促進、ひいては大学改革推進の一助となるものであれば幸いです。

平成30年3月

大学IR機能促進検討プロジェクト
担当理事 芝井敬司

目 次

はじめに

I. 「大学のインスティテューショナル・リサーチ（IR）に関するアンケート」

集計結果	1
Q1. IR 実施組織設置状況	
Q2. IR 組織の体制等	
Q3. IR 組織の長	
Q4. IR 組織の予算措置	
Q5. IR 組織の役割	
Q6. IR 組織が収集しているデータ	
Q7. IR 活動の実施体制	
Q8. IR 活動の目的	
Q9. 学生に関するデータの収集・分析	
Q10. 全学レベルのローデータへの IR 活動担当者のアクセス権限の状況	
Q11. IR 活動に専従する教職員の採用・育成	

II. 私立大学における IR の課題と提言 16

1. 組織面
2. 人材面
3. 施設設備面
4. データ面
5. コスト面
6. 外部環境面
7. その他

III. 私立大学における IR の促進に向けて 23

IV. IR の活用事例 25

①関西大学

②國學院大學

（参考）私大連ウェブサイト「データライブラリ」について

V. 付録 29

「大学のインスティテューショナル・リサーチ（IR）に関するアンケート」調査票

I. 「大学のインスティテューショナル・リサーチ (IR) に関するアンケート」集計結果

【実施概要】

調査対象：加盟法人（109 法人）

実施期間：平成 29 年 10 月 20 日（金）～11 月 13 日（月）

回 答 数：92 法人（95 大学）/109 法人（回答率：84.4%）

※ 3 法人については、設置大学単位で回答。

定 義：アンケート並びに本報告書では、「IR」を「大学のミッションとその実現のための手段、とりわけ情報収集と分析」と定義している。

Q1. IR 実施組織（以下、「IR 組織」）設置状況 /95 大学

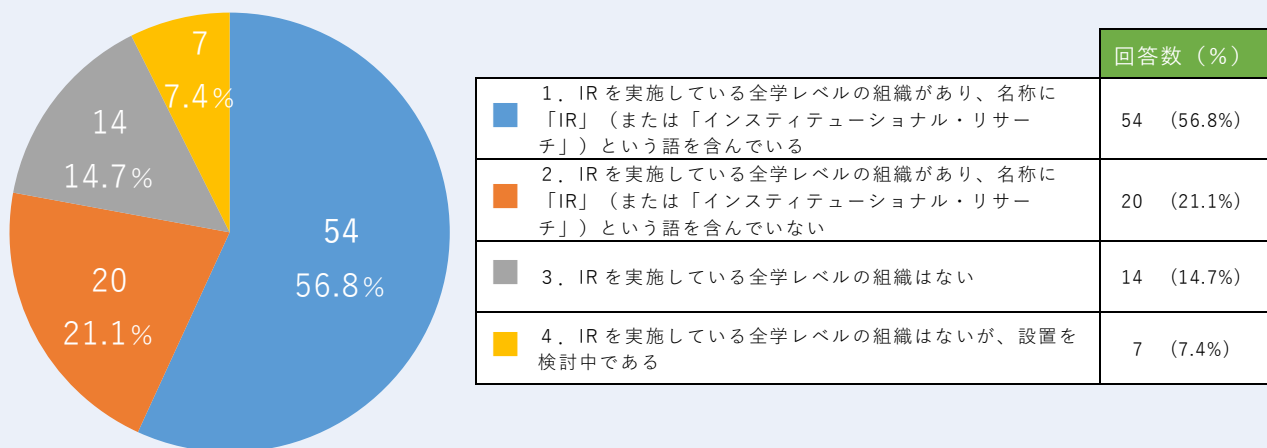
「1. IR を実施している全学レベルの組織があり、名称に『IR』という語を含んでいる」と回答している大学の割合は、54 大学（56.8%）に上る。「2. IR を実施している全学レベルの組織があり、名称に IR という語を含んでいない」という回答 20 大学（21.1%）を加えると、IR の名称の有無を別として 74 大学（77.9%）が、全学レベルの IR を実施する組織があると回答している。

「4. IR を実施している全学レベルの組織はないが、

設置を検討中である」7 大学（7.4%）を含めると、将来的には 81 大学（85.3%）の大学が IR を実施する全学組織を有することになる。「3. IR を実施している全学レベルの組織はない」と回答している大学は 14 大学（14.7%）と少数派となっている。

これらのことから、IR が全学レベルの組織として認知されている状況と、大学における IR の重要性が高まってきていることが読み取れる。

IR 組織の設置状況



全学レベルの IR 組織の名称例

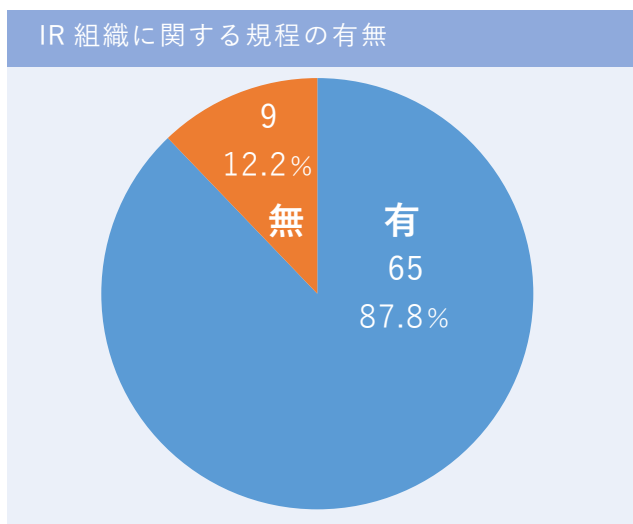
「IR」という語を含む		「IR」という語を含まない	
・ IR センター ・ IR 室 ・ IR 推進室 ・ IR 委員会 ・ IR オフィス	【教学系】 ・ 教学 IR 室 ・ 教学 IR プロジェクト	【戦略・企画系】 ・ 学長室 ・ 大学戦略推進室 ・ 総合企画室 【改革・評価系】 ・ 大学改革推進室 ・ 大学評価・改革推進課	【教学系】 ・ 教育効果評価委員会 ・ 教育改革推進課

以下、「Q2. IR組織の体制等」から「Q6. IR組織が収集しているデータ」までは、「Q1」で、「1. IRを実施している全学レベルの組織があり、名称に『IR』（または『インスティテューショナル・リサーチ』）という語を含んでいる」もしくは「2. IRを実施している全学レベルの組織があり、名称に『IR』（または『インスティテューショナル・リサーチ』）という語を含んでいない」とした74大学の回答内容。

Q2. IR組織の体制等 /74大学

(1) 規程の有無

IR組織が組織として存在し、今後も存在していく条件のひとつとして規程の有無が考えられるが、「規程が有る」と回答している大学は65大学(87.8%)に上り、「規程が無い」と回答している大学は9大学(12.2%)である。



(2) 職員数

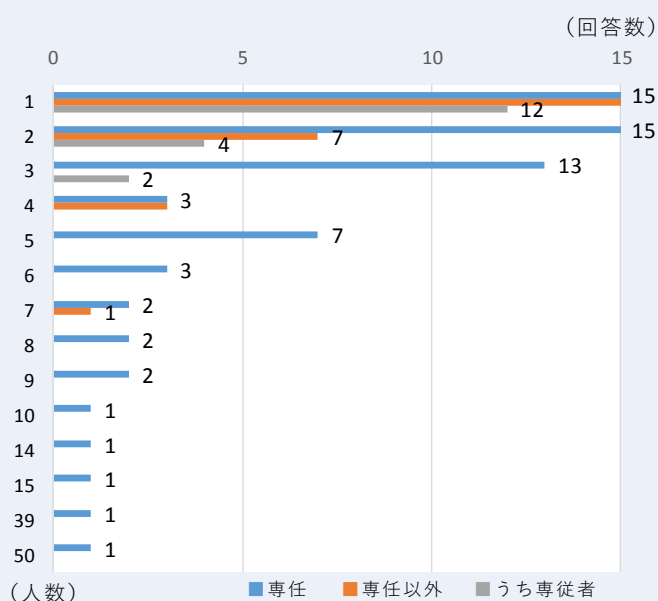
専任と専任以外という分け方で見た場合、職員という性質上、専任である職員がIRに携わっている大学が専任以外の職員のIR従事者をはるかに上回っている。しかし、専任でも1人から3人までという組織が過半数を占めており、少数者の部門や組織であることがわ

かる。1人の専任者がIRに携わっているケースがほとんどでこの傾向には専任と専任以外の差は見られない。

その一方で、少数ではあるが、専任、専任以外に関わらず多数の職員がIR業務に携わっている大学もある。

IR組織における職員数

専任		専任以外		うち専従者	
人数	回答数	人数	回答数	人数	回答数
1	15	1	15	1	12
2	15	2	7	2	4
3	13			3	2
4	3	4	3		
5	7				
6	3				
7	2	7	1		
8	2				
9	2				
10	1				
14	1				
15	1				
39	1				
50	1				



(3)教員数

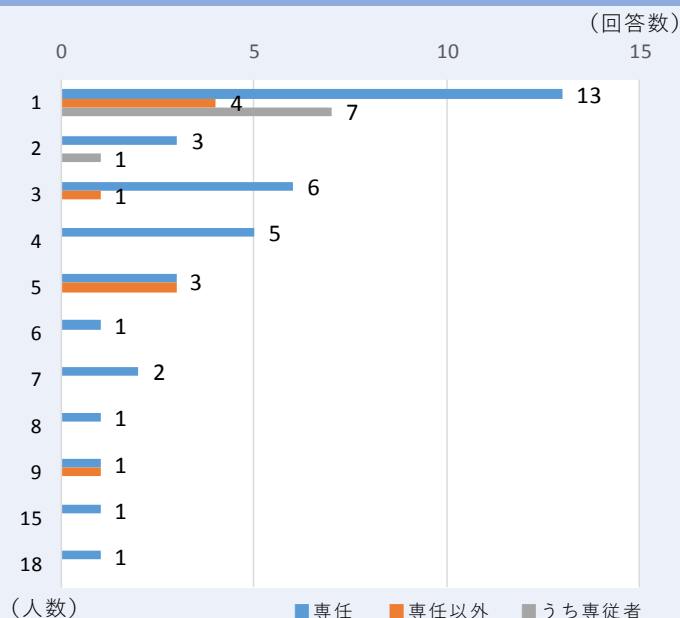
専任と専任以外という分け方で見た場合、教員についても職員と同様の傾向が見られる。

1人の専任教員がIRに携わっている大学が最も多く

13大学だった。5人の専任教員および専任以外の教員がIRに携わっているケースも3大学見られる。

IR組織における教員数

専任		専任以外		うち専従者	
人数	回答数	人数	回答数	人数	回答数
1	13	1	4	1	7
2	3			2	1
3	6	3	1		
4	5				
5	3	5	3		
6	1				
7	2				
8	1				
9	1	9	1		
15	1				
18	1				

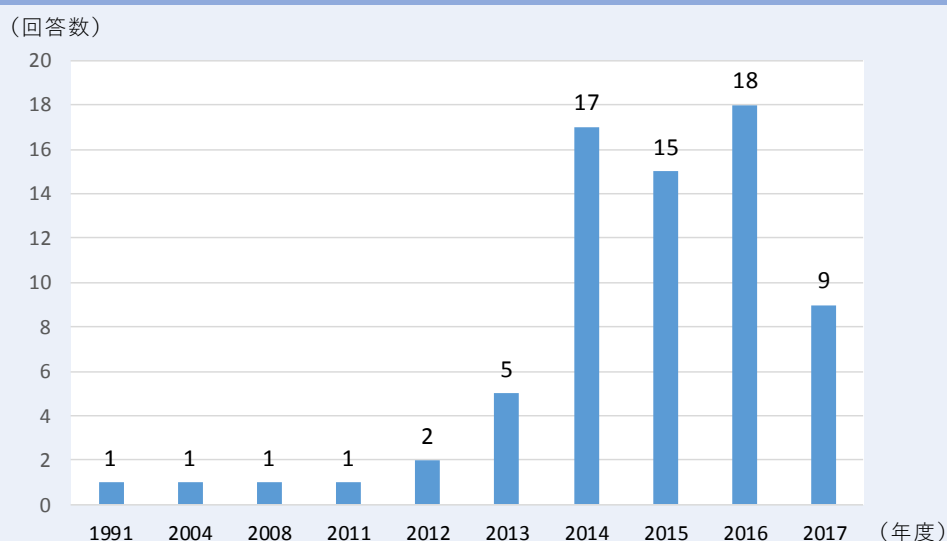


(4)設置年度

「2014年」、「2015年」、「2016年」にIRを組織として設置したと回答している大学が圧倒的に多く、総数は50大学(71.4%)に上る。この背景には、2013年から開始された「私立大学等改革総合支援事業」のタイプ1「建学の精神を生かした大学教育の質向上」において、

「大学等内にIRを専門で担当する部署を設置し、専任の教員又は専任の職員を配置していますか。」という質問項目があり、これをクリアしていると一定の点数が獲得できることから、多くの大学が2014年にIR組織を設置したと推察できる。

IR組織の設置年度



※無回答(4大学)を除く70大学の回答

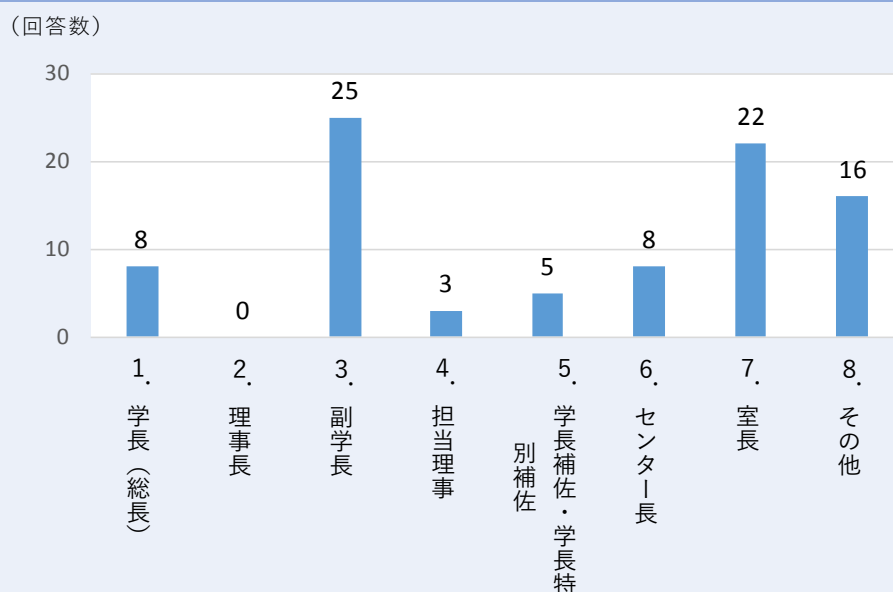
Q3. IR組織の長 /74大学

「3. 副学長」という回答が全体の25大学(33.8%)と最も多く、次いで「7. 室長」の22大学(29.7%)となっている。「1. 学長(総長)」「6. センター長」という回答がそれぞれ各8大学(10.8%)となっている。

規模別による比較をしてみると、小規模大学においては、「3. 副学長」が全体の回答同様、最も多く10大学(43.5%)となっており、中・大規模大学では、「7.

室長」が最も多く、それぞれ、13大学(39.4%)、7大学(38.9%)となっている。「2. 理事長」は該当がなく、経営側のトップはIR組織の長となっていないことがわかる。「4. 担当理事」は全体で3大学(4.1%)であったが、小規模大学においては該当がなかった。「8. その他」の回答内容は、教員系と職員系の比率はほぼ半数であることがわかる。

IR組織の長（兼務の場合は複数回答）



	回答数 (%)			
	全体	小規模大学	中規模大学	大規模大学
1. 学長(総長)	8 (10.8%)	2 (8.7%)	4 (12.1%)	2 (11.1%)
2. 理事長	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
3. 副学長	25 (33.8%)	10 (43.5%)	9 (27.3%)	6 (33.3%)
4. 担当理事	3 (4.1%)	0 (0.0%)	2 (6.1%)	1 (5.6%)
5. 学長補佐・学長特別補佐	5 (6.8%)	1 (4.3%)	3 (9.1%)	1 (5.6%)
6. センター長	8 (10.8%)	1 (4.3%)	4 (12.1%)	3 (16.7%)
7. 室長	22 (29.7%)	2 (8.7%)	13 (39.4%)	7 (38.9%)
8. その他	16 (21.6%)	8 (34.8%)	7 (21.2%)	1 (5.6%)

「8. その他」の内容

【教員系】

- ・学長戦略室長
- ・学部長
- ・学務部長

【職員系】

- ・事務局長
- ・学長室長
- ・IR推進委員会の委員長

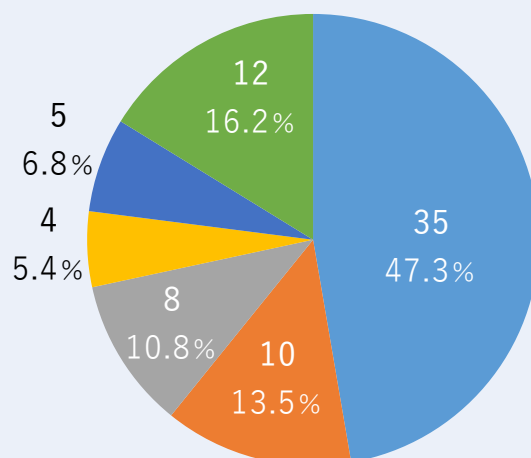
Q4. IR組織の予算措置 /74 大学

(1)年間の予算額（人件費は除く）

「1. 単独の予算はない」との回答が最も多く、35 大学（47.3%）を占め、そのうちの 31 大学（88.6%）が小・中規模の大学であった。小規模大学では、17 大学（73.9%）が「1. 単独の予算はない」と回答しており、また予算措置額が 200 万円を超える大学はなかった。

一方で、500 万円を超える予算が措置されている大学も全体で 12 大学（16.2%）存在する。大規模大学では、7 大学（38.9%）で 500 万円を超える予算が計上されている。

IR 組織の年間予算額



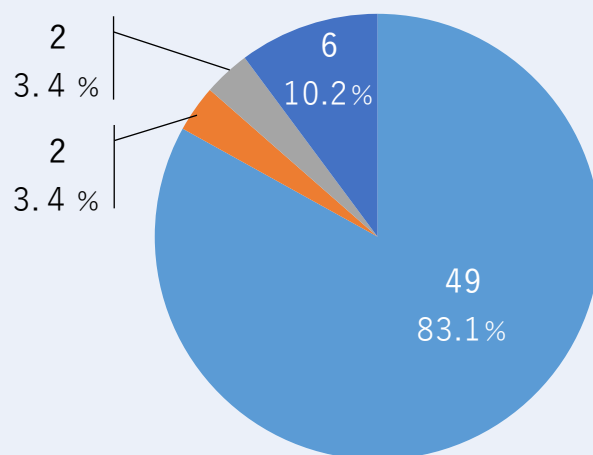
	回答数（％）			
	全体	小規模大学	中規模大学	大規模大学
1. 単独の予算はない	35 (47.3%)	17 (73.9%)	14 (42.4%)	4 (22.2%)
2. 50 万円未満	10 (13.5%)	4 (17.4%)	3 (9.1%)	3 (16.7%)
3. 50～100 万円未満	8 (10.8%)	0 (0.0%)	8 (24.2%)	0 (0.0%)
4. 100～200 万円未満	4 (5.4%)	2 (8.7%)	2 (6.1%)	0 (0.0%)
5. 200～500 万円未満	5 (6.8%)	0 (0.0%)	1 (3.0%)	4 (22.2%)
6. 500 万円以上	12 (16.2%)	0 (0.0%)	5 (15.2%)	7 (38.9%)

(2) 予算の種別

大学の規模に関わらずほとんどが「1. 経常経費」であった。予算措置がなされている各大学においては、大学 IR が恒常的な取り組みとなっている（あるいは、恒

常的な取り組みであると認識されている）ことがうかがえる。

IR 組織の予算の種別



※無回答（15 大学）を除く 59 大学を母数とし、割合を求めた。

	回答数 (%)			
	全体	小規模大学	中規模大学	大規模大学
1. 経常経費	49 (83.1%)	13 (92.9%)	24 (80.0%)	12 (80.0%)
2. 理事長（理事）または学長の裁量経費	2 (3.4%)	0 (0.0%)	2 (6.7%)	0 (0.0%)
3. プロジェクト経費	2 (3.4%)	0 (0.0%)	1 (3.3%)	1 (6.7%)
4. 外部資金	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
5. その他	6 (10.2%)	1 (7.1%)	3 (10.0%)	2 (13.3%)

「5. その他」の内容

- ・経常経費と臨時的事業計画予算
- ・IR に関連する予算は、経常経費としては、BI（ビジネス・インテリジェンス）ツールや資料等の購入費がある（50 万円未満）。また、別途事業の必要に応じて学長の裁量経費から支出する場合がある
- ・必要に応じて学長室総合企画課予算にて対応
- ・必要な経費については、学長室の予算から支出している（インスティテューショナル・リサーチ室と学長室の人員が兼務発令のため）
- ・単独の組織ではないので、単独の予算はもっていないが、例えば卒業生アンケートに関する委託費は教育開発推進機構が所管し、学生リアル調査に関する委託費は学生生活課が所管するなど、大学の経常費の中で必要に応じて各課が予算申請を行っている
- ・2017 年度期中に発足した組織であるため、単独の年間予算はない

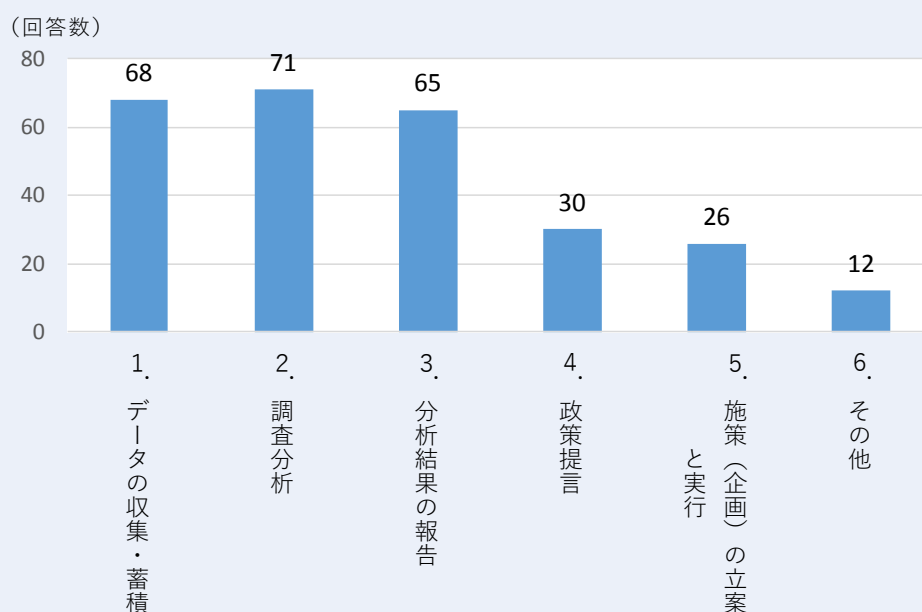
Q5. IR組織の役割 /74 大学

「2. 調査分析」と回答している大学が最も多く 71 大学 (95.9%)、「1. データの収集・蓄積」と回答している大学が 68 大学 (91.9%)、「3. 分析結果の報告」と回答している大学が 65 大学 (87.8%) である。

上記の三つの役割は、多数の大学が実施しており規模別でみても大きな差がない。

これに対して、「4. 政策提言」と回答している大学は 30 大学 (40.5%)、「5. 施策(企画)の立案と実行」と回答している大学は 26 大学 (35.1%) である。この二つの役割を実施している大学の割合は比較的低く、規模別でみると大規模大学の割合が比較的高く、小規模大学の割合が低い傾向がみられる。

IR組織の役割（複数回答）



	回答数 (%)			
	全体	小規模大学	中規模大学	大規模大学
1. データの収集・蓄積	68 (91.9%)	22 (95.7%)	30 (90.9%)	16 (88.9%)
2. 調査分析	71 (95.9%)	23 (100.0%)	32 (97.0%)	16 (88.9%)
3. 分析結果の報告	65 (87.8%)	21 (91.3%)	28 (84.8%)	16 (88.9%)
4. 政策提言	30 (40.5%)	5 (21.7%)	15 (45.5%)	10 (55.6%)
5. 施策(企画)の立案と実行	26 (35.1%)	5 (21.7%)	12 (36.4%)	9 (50.0%)
6. その他	12 (16.2%)	2 (8.7%)	6 (18.2%)	4 (22.2%)

「6. その他」の内容

【人材育成関係】

- ・人材育成、共有データベースの構築
- ・IR利用環境の整備とIR人材育成

【教学関係】

- ・教育情報に関する調査項目の内容を精査し、必要に応じて担当委員会に修正を指示
- ・教育や学生の学びの成果測定（授業評価アンケートや教学データ集計、学生調査など）に関わる業務（評価方法の開発、データ収集、分析、学内への報告）
- ・全学・学部・全学共通教育センター（教養教育）のFD活動との連携

- ・ IR を行う教育効果評価委員会では、学生の学修成果や学習時間の調査や分析、報告を行い、教育効果評価委員会の事務担当部署である大学企画室で、学内のデータ収集を行い始めたところである。

【評価関係】

- ・ 自己点検評価、大学評価、内部質保証システム、施策（企画）立案・実行のための会議運営
- ・ 認証評価対応、FD 推進

【その他】

- ・ IR に関する基本事項、データ活用・公開に関する事項など
- ・ IR データベース（サーバ）の管理・運用保守・開発。データリクエスト（依頼）に対するデータ分析
- ・ レポート作成・提供
- ・ 報告内容を検証し、有効な結果の活用やその公開に関すること
- ・ 各部門、大学が直面している課題に沿った研修会の開催。各研修会には、外部から専門講師を招聘する。

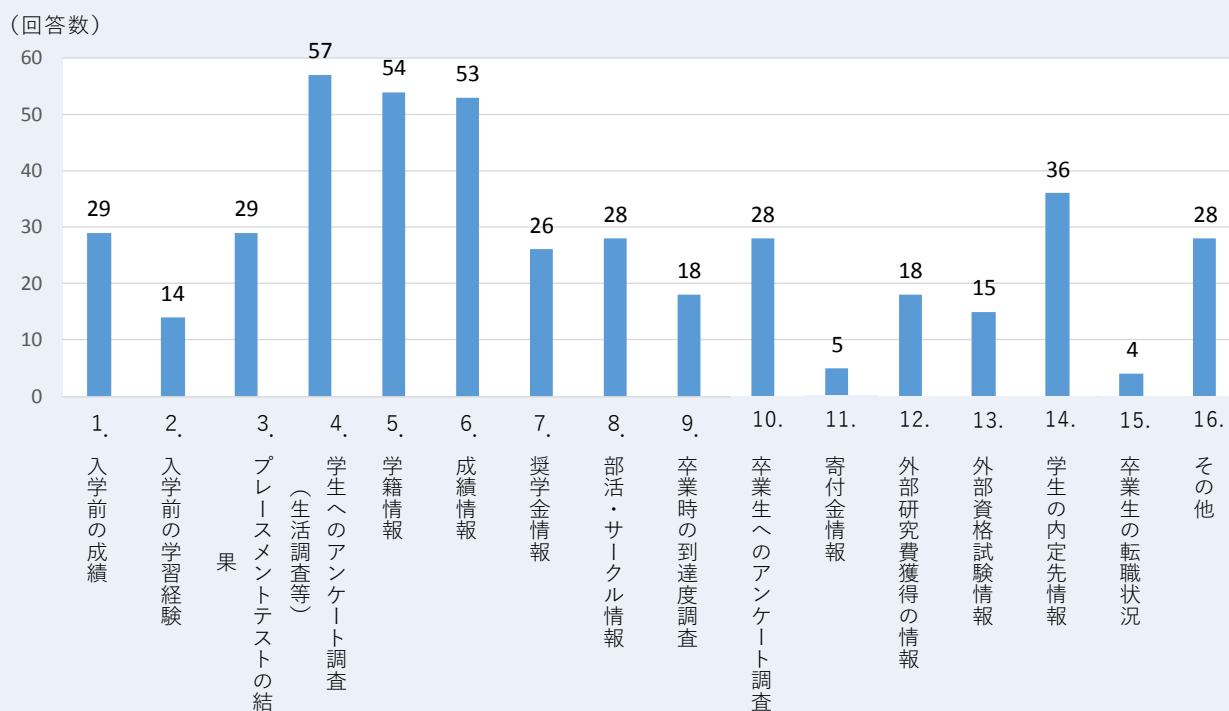
Q6. IR 組織が収集しているデータ /74 大学

（1）収集しているデータの種類

「4. 学生へのアンケート調査」、「5. 学籍情報」、「6. 成績情報」については、IR 組織を設置する大学のうち、それぞれ 57 大学（77.0%）、54 大学（73.0%）、53 大学（71.6%）と 70% 以上の大学でデータを収集している。

それに対し、「12. 外部研究費獲得の情報」をデータとして収集している大学は 18 大学（24.3%）にとどまっており、IR 組織では主に在学生のデータを中心に収集していることがわかる。

IR 組織が収集しているデータの種類（複数回答）



「16. その他」の内容

- ・「曜時履修者数」、「教室使用状況」、「入試実績」、「大学ブランドイメージ調査」、「入学時学力診断結果」、「卒業生データ」、「自己点検・評価に係る根拠データ」、「エネルギー使用データ」、「生涯学習プログラム利用者データ」、「図書館入館データ」ほか多数
- ・他大学に関するベンチマークデータ（各種ランキング、公開情報等）
- ・教員に関する情報（担当分野、人数、職階等）、職員に関する情報（TOEIC スコア等）、学生の留学に関する情報
- ・他大学情報、科目・講義情報、教員情報、入試成績、入試併願先大学・学部情報、高校情報、企業情報（※外部研究費情報、研究業績データなど、IR として収集していないものの、大学全体のシステムや商用システムによって収集しており、IR がダウンロードするなどして分析するデータもある）
- ・大学基準協会の大学基礎データに準じた学生、教員、施設設備等に関する基本的なデータ
- ・教員情報（氏名、学歴、職歴、業績など基本情報の管理）、各種調査データ、世界大学ランキング情報等
- ・TA 活動実績、教職員数、研究業績、社会貢献、出張講義実績、オープンキャンパス実績、図書館情報（入館者数、利用者数、利用冊数等）
- ・入試情報（募集人員、志願者、合格者、入試実施日数、併願学部等）、留学生数（派遣、受入）、財務情報、大学イメージ調査、退学状況、学生流出入状況（近畿圏、全国地域別）、ST 比等

【学生関係】

- ・学修行動調査（教学比較 IR コモンズ）
- ・指定校推薦入学試験に係る評定基準値調査
- ・①大学生生活で身についた実力調査、②学習施設等の利用状況調査、③卒業後の将来の活躍の場（グローバル・ローカル）調査
- ・大規模模試情報
- ・学生の活動歴（留学・地域活動・学内部局支援等）、入学経路（入試制度）、学内表彰歴他
- ・1年、4年終了時に PROG テストを実施し、学生のジェネリックスキルを測定
- ・入試結果、出身高校等
- ・入学前の志望理由、期待など
- ・インターンシップ経験

【教育関係】

- ・授業改善のためのアンケート調査
- ・教学に係るすべての情報
- ・学生による授業アンケート
- ・科目別ディプロマポリシー達成度調査
- ・IR 委員会の実務を行う委員会（IR 委員会作業部会）が、適宜課題を設定し、必要なデータ（学生の学籍情報、入試区分情報、成績情報、学生アンケート情報等一元管理しているデータ）を基に分析を行い、結果を IR 委員会に報告している

【経営関係】

- ・財務情報
- ・学内事務部署の予算執行状況
- ・財務分析情報（定量的な経営判断指標に基づく経営状況）、中長期計画策定情報

【その他】

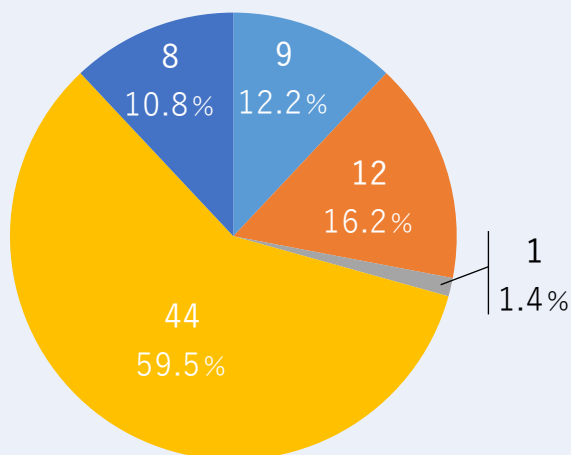
- ・学長・理事長、他の会議・委員会から要請された事項
- ・定期的に収集はしておらず、必要に応じてデータ提出を関係部署に求めている
- ・組織が立ち上がったばかりなので、どのようなデータが必要か検討中である
- ・その他の情報は、学内の IR 以外の組織で収集している。
- ・教育懇談会出席者アンケート ファクトブック用データ

(2)収集したデータの管理方法

大学の規模が大きくなるにつれ、専用 DB（データベース）サーバで収集したデータを一元管理している大

学は多くなる傾向にあるが、全体として 9 大学(12.2%)にとどまっている。

収集したデータの管理方法



	回答数 (%)
1. 専用 DB サーバにてデータを一元管理している	9 (12.2%)
2. 専用 DB サーバにてデータを集約しており、一元管理へと整えていっている	12 (16.2%)
3. 専用 DB サーバにてデータを集約しており、一元管理する予定はない	1 (1.4%)
4. 専用 DB サーバではデータを集約していない	44 (59.5%)
5. その他	8 (10.8%)

「5. その他」の内容

【一元化予定】

- ・今後専用 DB サーバを設置し、データを一元管理する予定

【フォルダ・ファイル管理】

- ・担当事務部局の課内フォルダにデータを保存。集約はされていない
- ・専用 DB サーバではないが、データを集約し、一元管理している
- ・専用 DB はなく、全学的に活用している事務用サーバの本所属専用フォルダにてデータ管理を行っている
- ・連携する部署からデータ収集し、専用共有フォルダにてデータを一元管理している
- ・各種データを 1 つのエクセルファイルに統合し、共有している

【未設置】

- ・IR 活動専用の DB サーバは設けていない
- ・IR 活動専用の DB が無い

Q7. IR 活動の実施体制 /95 大学

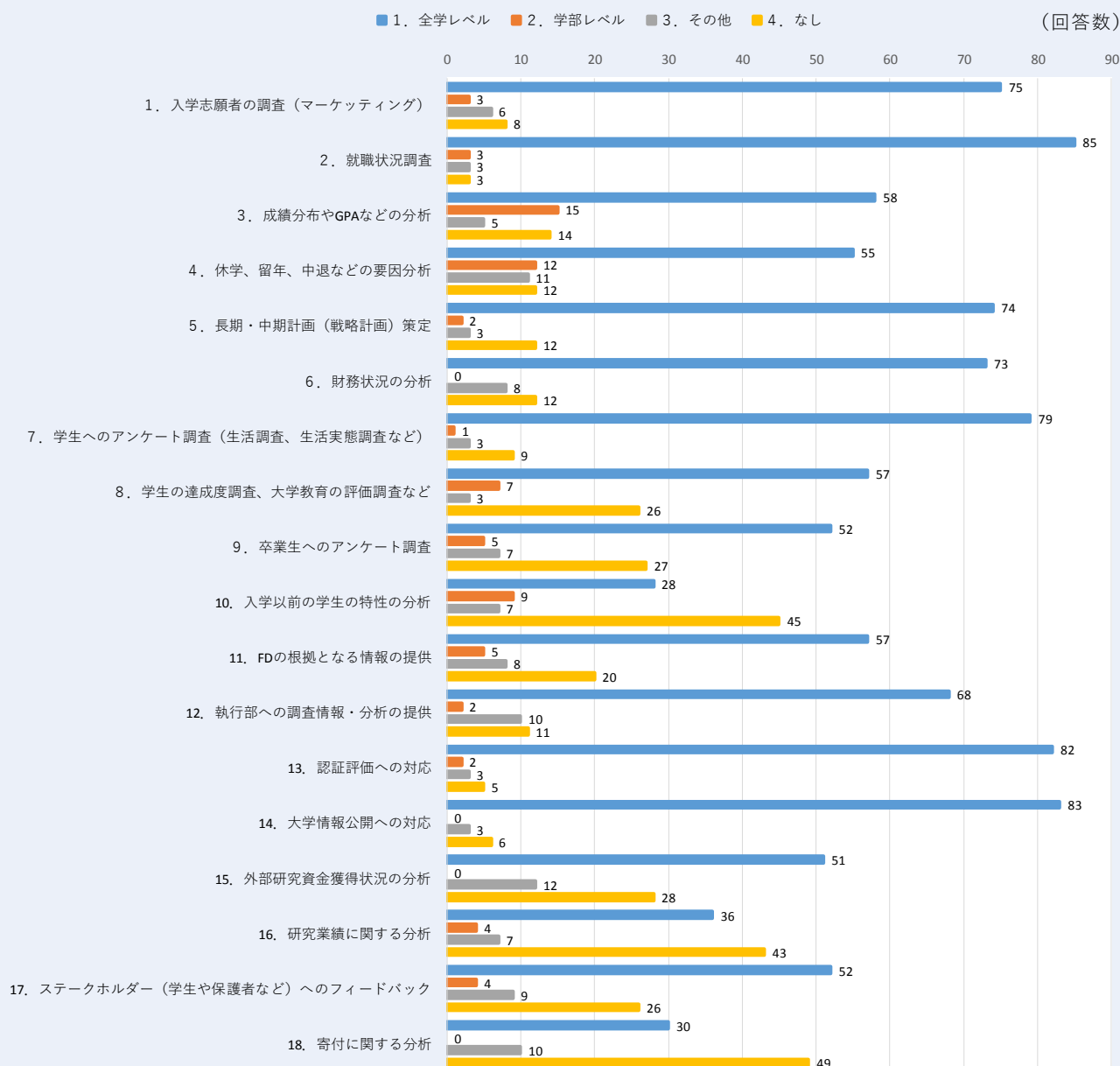
全ての IR 活動のなかで、何らかの実施体制を有する（「1. 全学レベル」「2. 学部レベル」「3. その他」のいずれかの体制で実施）と回答のあったものは、「2. 就職状況調査」が 91 大学（95.8%）と最も多く、次いで、「13. 認証評価への対応」が 87 大学（91.6%）、「14. 大学情報公開への対応」が 86 大学（90.5%）となっている。

それに対し、実施体制を有しない（「4. なし」）と回答のあったものは、「18. 寄付に関する分析」が 49 大学（51.6%）と最も多く、次いで、「10. 入学以前の学

生の特性の分析」が 45 大学（47.4%）、「16. 研究業績に関する分析」が 43 大学（45.3%）となっている。

特に「1. 全学レベル」で実施体制を有すると回答のあったものでは、「2. 就職状況調査」[85 大学（89.5%）]、「4. 大学情報公開への対応」[83 大学（87.4%）]、「認証評価への対応」[82 大学（86.3%）]の割合がいずれも高く、「2. 学部レベル」で実施体制を有すると回答のあったものでは、「3. 成績分布や GPA などの分析」「4. 休学、留年、中退などの要因分析」の割合が比較的高い。

IR 活動の実施体制（複数回答）

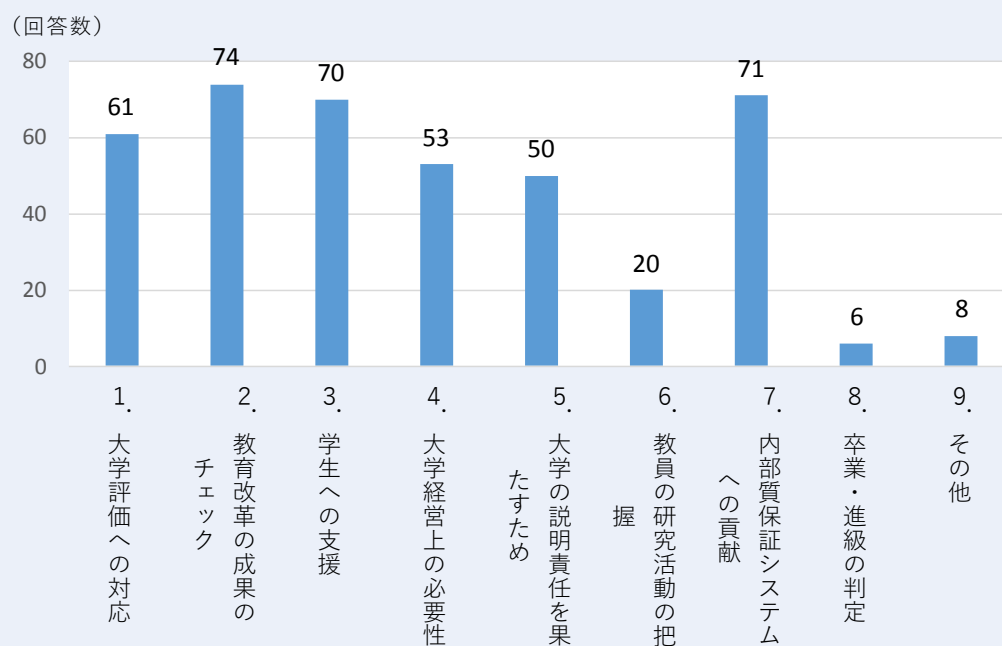


Q8. IR 活動の目的 /95 大学

「2. 教育改革の成果のチェック」と回答した大学が 74 大学（77.9%）と、最も多かった。「7. 内部質保証システムへの貢献」の 71 大学（74.7%）と合わせると、教学における PDCA サイクルを回すことを IR 活動の目的としている大学が多いことが読み取れる。

一方で、「1. 大学評価への対応」[61 大学（64.2%）]や「5. 大学の説明責任を果たすため」[50 大学（52.6%）]と回答した大学もあり、外発的な動機で IR を実施している大学が少なくないことも読み取れる。

IR 活動の目的（複数回答）



「9. その他」の内容

【企画立案支援】

- ・教育、研究および運営等の改善、将来構想に必要な計画策定、政策決定、意思決定を支援する情報の提供
- ・データに基づく PDCA 活動の啓蒙
- ・学長の方針を実現するための支援（現状把握、実現可能性、目標設定のシミュレーションなど）
- ・学部等の政策立案、教学マネジメント業務（カリキュラム改革、入試戦略などを含む）の支援
- ・自己点検・評価の実施及び問題解決に必要な本学の経営に関する情報、教学に関する情報及び学長が指示する各種情報、資料の収集及び分析
- ・学部等からのデータリクエストに基づくデータ分析・レポート作成・提供（執行部の意思決定支援）

【入試関係】

- ・入学試験のあり方・方法
- ・入試広報

【その他】

- ・学部等の教育研究活動の活性化の支援
- ・調査統計業務の支援
- ・成績不振者の状況分析

Q9. 学生に関するデータの収集・分析 /95 大学

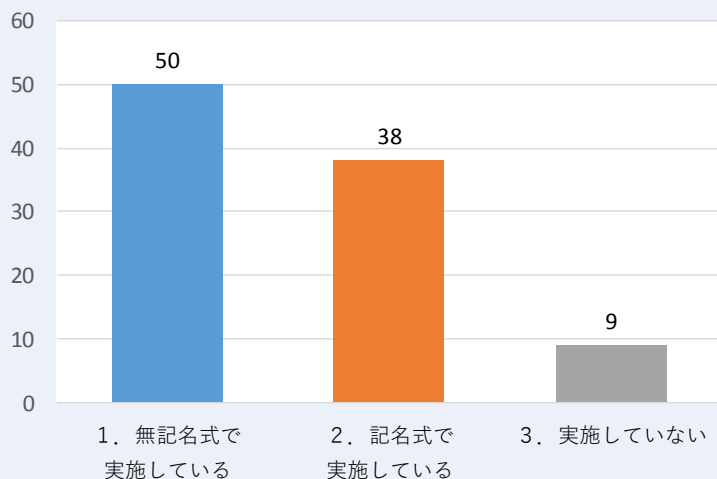
(1) 全学レベルの学生へのアンケート調査の実施状況

学生アンケートは、記名・無記名を合わせると、88 大学 (56.8%) が無記名での実施となっており、未だ半数以上が無記名式の実施である。

学生アンケートを実施している大学のうち、50 大学

学生へのアンケート調査の実施状況

(回答数)



	回答数 (%)
1. 無記名式で実施している	50 (52.6%)
2. 記名式で実施している	38 (40.0%)
3. 実施していない	9 (9.5%)

※ 2 大学より複数回答があったため、割合の合計は 100%を超える

(2) 学生に関するデータの収集・分析状況

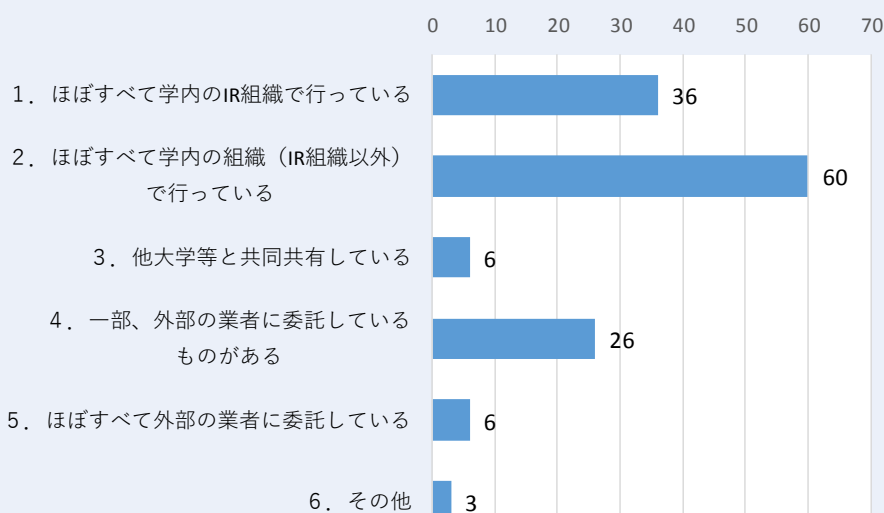
「5. ほぼすべて外部の業者に委託している」との回答は 6 大学 (6.3%) であり、ほとんどの大学では、情報の収集と分析を学内で行っている。学内で情報の収集・分析を行うとした大学のうち、「1. ほぼすべて学内の IR 組織で行っている」と回答した大学は 36 大学 (37.9%) である。

一方で「2. ほぼすべて学内の組織 (IR 組織以外)

で行っている」と回答した大学は 60 大学 (63.2%) であった。また、「3. 他大学等と共同共有している」「4. 一部、外部の業者に委託しているものがある」と回答した大学が 32 大学 (33.7%) あり、IR 組織を設置しても、多様な手段によって情報の収集と分析が行われていることがうかがえる。

学生に関するデータの収集・分析状況 (複数回答)

(回答数)



「6. その他」の内容

- ・データの収集は各所管部署が行い、分析は各所管部署及び IR 委員会 (作業部会) が行っている
- ・IR 組織で行っているのは一部で、その他は、各委員会等の別組織で行っている
- ・データ収集および分析は、IR 組織と IR 組織以外の両方で行われている

Q10. 全学レベルのローデータへの IR 活動担当者のアクセス権限の状況 /95 大学

ローデータに「1. アクセスできる」あるいは「2. アクセスできないが、リトリブ*できる」と回答した大学は、「学務(学籍・成績等)データ」で 79 大学(85.9%)、「教員データ」で 64 大学(71.1%)、「財務データ」で 48 大学(52.7%)である。

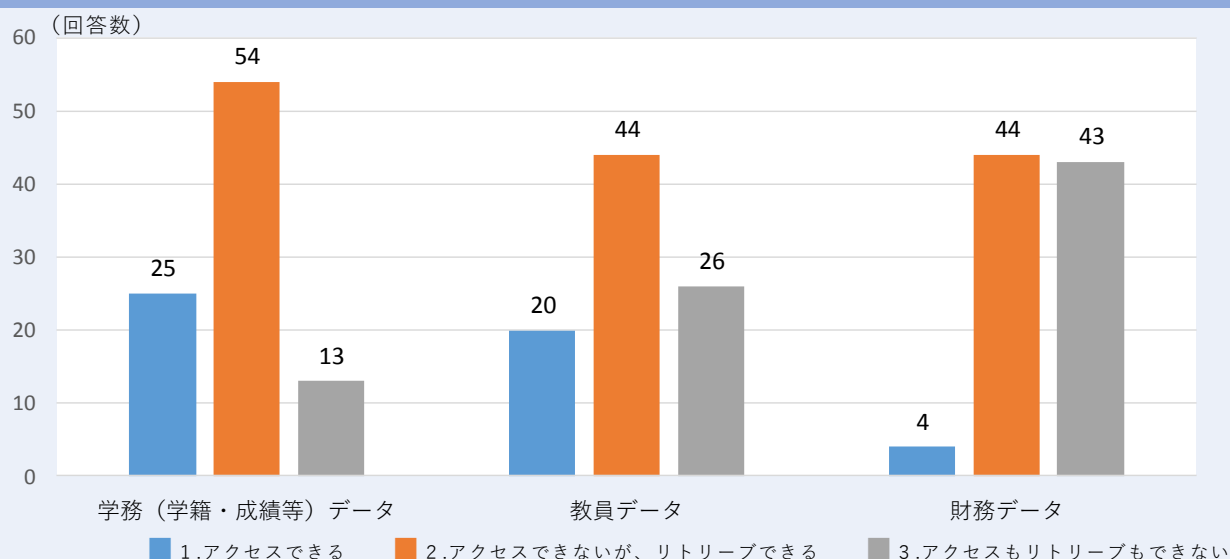
そのうち、直接データに「1. アクセスできる」大学は、「学務データ」で 25 大学(27.2%)、「教員データ」で 20 大学(22.2%)、「財務データ」で 4 大学(4.4%)

とその割合は低い。

規模別に見ると、「学務データ」、「教員データ」ともにアクセスできる大学数は、比較的、中規模大学が多いが、割合でみると「学務データ」は小規模大学が、「教員データ」は、大規模大学がやや高い。

*リトリブ：ローデータに直接アクセスはできないが、提供されることは可能

全学レベルのローデータへの IR 活動担当者のアクセス権限の状況



■学務(学籍・成績等)データ

	アクセスできる	アクセスできないが、リトリブできる	アクセスもリトリブもできない	合計
全体	25 (27.2%)	54 (58.7%)	13 (14.1%)	92
小規模	9 (29.0%)	19 (61.3%)	3 (9.7%)	31
中規模	11 (27.5%)	24 (60.0%)	5 (12.5%)	40
大規模	5 (23.8%)	11 (52.4%)	5 (23.8%)	21

■教員データ

	アクセスできる	アクセスできないが、リトリブできる	アクセスもリトリブもできない	合計
全体	20 (22.2%)	44 (48.9%)	26 (28.9%)	90
小規模	6 (20.0%)	14 (46.7%)	10 (33.3%)	30
中規模	8 (20.5%)	22 (56.4%)	9 (23.1%)	39
大規模	6 (28.6%)	8 (38.1%)	7 (33.3%)	21

■財務データ

	アクセスできる	アクセスできないが、リトリブできる	アクセスもリトリブもできない	合計
全体	4 (4.4%)	44 (48.4%)	43 (47.3%)	91
小規模	3 (10.0%)	13 (43.3%)	14 (46.7%)	30
中規模	0 (0.0%)	22 (55.0%)	18 (45.0%)	40
大規模	1 (4.8%)	9 (42.9%)	11 (52.4%)	21

※いずれの項目も、無回答の大学を除く大学数(「合計」欄)を母数とし、合計に占める割合を求めた。

Q11. IR 活動に専従する教職員の採用・育成 /95 大学

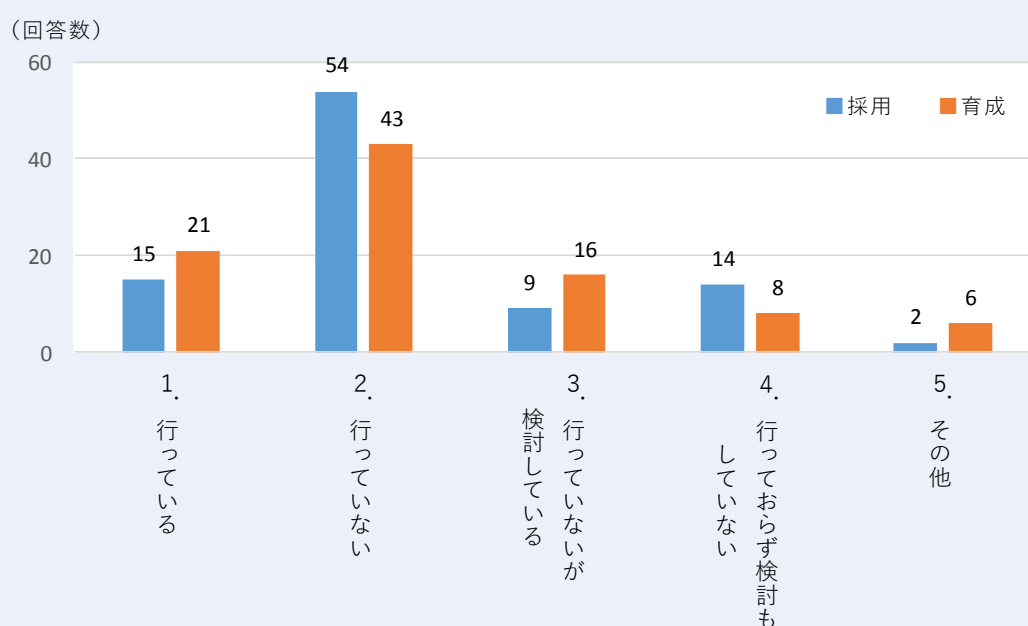
IR 人材はどのように採用し、育成しているのだろうか。「採用」および「育成」とともに現在「2. 行っていない」と回答した大学が大多数であった。「4. 行っておらず検討もしていない」を加えるとかなりの大学数に上る。

一方、「採用」、「育成」を「1. 行っている」と回答した大学は、15 大学 (16.0%)、21 大学 (22.3%) であり、「3. 行っていないが検討している」と回答した 9 大学 (9.6%)、16 大学 (17.0%) を加えても少数にとど

まっている。

これらやその他の中に含まれている自由記述の回答を参照すると OJT を通じての育成やあるいは外部のセミナーなどに教職員が参加することで IR 活動におけるスキルを獲得している方式が一般的となっているように見受けられる。適任者の応募が採用においてもなかなかないという回答からも、IR が大学において今や標準として認知されつつあるにも関わらず、そうした人材の獲得や育成が浸透していない現状がうかがえる。

IR 活動に専従する教職員の採用・育成



※無回答（1 大学）を除く 94 大学の回答。

「5. その他」の内容

【採用】

- ・採用・募集を行っているが、適任者の応募がない

【育成】

- ・専任職員による IR スキル、知識の習得 (OJT)
- ・外部の研修やセミナーに参加している
- ・学園の方針として、効率的に大学を運営していくためには、各教職員が一つの業務を専門担当的に担う方式ではなく、むしろ多様な業務を一人が担うマルチタスク方式で業務を実施する必要があるため、専従者は配置しない
- ・専従とせず、部門全員が一定の業務を行える方向を目指している

【その他】

- ・現在、専従者がおらず、兼務教員・職員の 2 名で対応している
- ・そもそも専従者がいないので、上記の回答は「行っていない」となるが、例えば大学 IR 推進連絡協議会構成員、事務局レベルでは、様々な形で「行っている」

II. 私立大学における IR の課題と提言

本章では、アンケート調査の自由記述回答より、私立大学が IR 活動を促進するにあたっての課題と提言を7項目（組織面・人材面・施設設備面・データ面・コスト面・外部環境面・その他）ごとにまとめた。課題をまとめるにあたり、大学の所在地域と規模の違いにより特徴がみられるかを一つの視点として分析を行ったが、それぞれの区分は以下の通りとした。

【所在地域】

- ・東京圏（東京都）
- ・近畿圏（京都府、大阪府、兵庫県）
- ・上記以外の都道府県

【大学定員規模（学部と大学院の定員の合計）】

- ・小規模（～3,000 人未満）
- ・中規模（3,000 人～10,000 人未満）
- ・大規模（10,000 人以上）

1. 組織面（執筆担当：熊谷委員）

IR を担う人材の育成が最重要課題

政策提言可能な人材の育成が急務

IR を実施する全学レベルの組織は多くの大学で設置されつつある。しかし、多くの大学において、IR の本格的な導入について過渡期であり、実質的には実施体制や業務内容など IR 活動に関する課題が散見される。

全体的には、IR を担う人材の育成が最重要課題である。IR に関する部署や委員会を設置することで、IR に関する方針や全学的な実施が可能となる。しかし、仮説を立て分析をする人材がいなければ、教育改革や学生の学習成果を測ったり、大学経営の基礎となる情報を分析したりすることが困難である。これでは IR 本来の目的を果たすことができない。また、18 歳人口減少により、これからの大学経営はますます厳しい状況になることは想像に難くない。そのような状況の中で、健全に大学を運営し、さらなる発展のためには、データの収集・分析を行うだけでなく、政策提言可能な人材の育成は急務である。このような人材を IR 専従の教職員として配置することで、それぞれの私立大学の設立理念に則った特色ある高等教育を提供することができ、大学の教育改善・教育改革に資する取り組みを実施することができる。

また、教学 IR に注目が集まる一方で、「研究 IR」も今後は重要となる。教員の研究活動や社会連携活動としての成果、知的財産、学外資金の獲得や受託研究などのデータベースが構築されることで、研究力の強化や

大学の魅力発信が容易になるためである。その結果、私立大学の存在意義をますます高められる。そして、より質の高い高等教育を提供し、日本の発展を支えるに足る人材の持続的輩出に貢献することができる。

小規模大学の課題は

マンパワー不足と予算の確保

規模別にみると、まず小規模大学について、マンパワーの不足・予算の確保が最大の課題である。大規模大学と比較すると、予算も人員も有意に少ない。学生総数が少ないため、比例して教育職員や事務職員の数も少なく、IR を実施する全学レベルの組織を設置することが比較的困難である。また、専門部署を設けても、形式的であり専門部署としての役割を果たせていないこともある。予算については、IR 実施のための予算が設けられていないケースもみられ、全学レベルの組織を新設しても、調査・分析は不十分である。

中規模大学の課題は

IR 活動のための情報共有や協働体制の構築

中規模大学についてもマンパワーの不足は課題で、専門部署としての役割を果たせておらず、活動レベルとして不十分と考えている大学が多い。具体的には、「活動目的を明確にできていない」「専門スタッフを配置できないため、詳細な分析ができない」等の課題が浮き彫りになっている。一方で、小規模大学と比較すると IR 実施に関して組織化されているケースも多い。中規模大学の大きな課題は、実施体制や業務の内容である。

規模が大きくなると教育職員と事務職員の役割は明確になる。その一方で、情報共有や協働体制の構築が困難になりがちである。また、事務部署間における権限構造が明確であることが多く、連携やデータの収集・閲覧の障壁になる場合がある。そのため、IR 組織に対する権限付与が課題となる。

大規模大学の課題は

IR 組織の位置づけと法人 IR への展開

大規模大学については、小・中規模大学よりも予算やマンパワーは比較的恵まれている。一方で、組織が大きいために、IR 組織の位置づけが課題となっている。IR を専門業務とする部署の有無にかかわらず、権限設定や他部署との協働については中規模大学と同様に課題である。大規模大学については、教学 IR は比較的進展

している状況にあり、経営や財務を含めた「法人 IR」が次の課題である。

IR の重要性を全学的に浸透させ

教学 IR と法人 IR の連携体制の構築を

小・中規模大学については、IR の活動目的や方向性を明確にし、IR の重要性を全学的に深く浸透させることで、IR に対する優先順位を高め、マンパワーや予算の不足を少しでも解消することが望まれる。

大規模大学について、教学 IR 体制は整備されつつある。しかし、経営・財務に活かされていない実情がある。18 歳人口の減少により、大規模大学であっても安定的な経営は喫緊の課題である。そのためにも、教学と協力しながら法人 IR への展開が期待される。

2. 人材面（執筆担当：山田委員）

IR の機能を学内で効果的にするには

人材の確保と育成が鍵

今回の調査において、多くの私立大学が IR に関連する組織を設置し、そこに人を配置していることが判明した。設置時期との関連をみると、2013 年から開始された「私立大学等改革総合支援事業」が IR 組織の設置にも関連していることがみて取れた。つまり、IR 組織の設置が補助金獲得の一部として大きな意味を持つようになってきている現在、多くの私立大学が IR 組織を急遽設置している現状がある。

IR 組織を機能させ、大学全体でいかに IR の機能を効果的にするか、ガバナンスに役立てるかということについては、人材の確保と育成が鍵となることは否めない。本調査でも、IR 活動に専従する教職員の採用・育成を聞いているが、結果として「採用」および「育成」とともに現在「行っていない」と回答している大学が大多数であった。「行っておらず検討もしていない」を加えるとかなりの数に上ることが判明した。回答結果を規模別にみた場合、小規模から中規模、大規模になるほど「行っている」と回答している大学が増加する傾向がみられる。一方で、「行っていない」と回答している大学は、小・中規模大学に多く、大規模大学では少なくな

る傾向が散見された。

IR 活動に専従する教職員の採用は難しい

育成についても個々の大学では困難な状況

次に、自由記述回答を参照しながら、人員、構成、人材育成等の課題について検討してみよう。調査結果では、「採用」および「育成」とともに現在「行っていない」と回答している大学が大多数であることが示されたが、自由記述回答でもおおよそ調査回答と重なる記述が目立っている。IR 活動や統計分析を担う人材を専従として置くことの難しさについては、特に小・中規模大学が課題として提示している傾向が強い。大規模大学では、IR 活動や統計分析を行う人材の配置はできるものの、次のステップとして大学内の情報データベースとの連携など技術的な課題や育成の方法、計画的な人事配置についての課題を提示する傾向がみられる。一方で、IR 業務の内容が確立されていないということから、どのような人材を育成していくかについては困難性を感じているという記述もある。

IR のさらなる発展のためには

専門人材育成の教育プログラムの提供が必要

こうした記述からは、現在 IR が直面している現状とも関連した課題が浮かびあがってくる。国立大学法

人評価でIRの進捗が求められるようになっていくだけでなく、私立大学においても、私立大学等改革総合支援事業の項目にIR担当部署の設置と人材配置が提示されているように、IRは高等教育機関にとってもはや標準として位置づけられている。これまで黎明期にあった日本のIRは学習成果に関連した教学IRおよび国立大学を中心とした評価対応としてのIRを中心に展開してきたが、現在では、「機関の計画策定、政策形成、そして意思決定を支援する情報を提供するために、高等教育機関内で行われる調査研究」とするIRに関するサウプの定義（1990）*に近い包括的なIR活動が浸透しつつある。そのため、学習成果の可視化に関連した教学関係のデータの収集、分析等といった教学IRから、入学募集分析、財務分析と改善、経営分析、効率的な施設分析そして大学ランキングを向上させるための研究IRといった多様な活動がIRとして求められつつある。その

ような状況においては、どのような人材を採用し、育成していくかについては絵図を描きにくいという側面がありはしないか。統計分析のスキルだけでなく、データベース構築といった技術、そして経営支援を行えるようなデータ分析と作成スキル等までも視野にいたれた人材の採用・育成計画が求められるとすれば、こうした要望に応えられるような教育プログラムを大学院が現在提供できているとはいえないだけでなく、OJTを通じて人材育成には限界があるといえよう。

今後は、学協会や中間団体等による標準的な能力要件の提示や次の段階としての修了証プログラムなどの提供が必要となってくるのではないだろうか。

*Saupe, J.L.(1990). *The Function of Institutional Research* (2nd ed.). Tallahassee, FL: Association for Institutional Research.

3. 施設設備面（執筆担当：後藤委員）

ソフト面の課題はBIツールの導入など

ハード面はデータの一元管理や業務スペース

施設・設備面の課題は、主にハード面に関するもの、ソフト面に関するもの、予算措置に関するものに大別することができる。

ソフト面では、ビジネス・インテリジェンスツール（BIツール）の導入について、情報量の増加に伴い、その必要性が高まっているようだ。同時に、データ統合と分析を一元管理するための、セキュリティソフトの更新や、データを共有し分析するために教学システムの更新なども課題としてあげられている。ハード面では、分散管理されているデータを一元管理するための共有（あるいは統合）データベースの構築やIR業務を遂行するためのスペースが共通した課題となっている。予算措置面では、ソフト・ハードの両面を整備するための費用、IR業務に従事する人材の確保のための費用などを課題としてあげている大学があった。

小規模大学の課題は予算措置

中・大規模の課題は膨大な情報管理の方法

これらの課題を規模別・地域別にみてみたい。まず規

模別であるが、小規模大学と中・大規模大学で若干の違いがみられた。小規模大学では、予算措置面の課題が比較的多い。特に統合データベースや業務スペースを必要としながら、予算的な側面からその整備が十分でないとの意見が複数みられた。また、予算上の理由から教学システムの更新が遅れており、それがIR活動にも影響を及ぼしているような記述もあった。一方、中・大規模大学では、膨大な情報をどのように管理し、分析するかという点での課題が多かった。複数の大学でBIツールや分析ソフトの導入や更新について検討に入っていることもうかがえた。

規模別である程度目に見えた違いがあったのに比べて、地域別では、特に顕著な違いをみつけることはできなかった。前述した課題については、どの地域でも同様であり、地域特性がIR活動に影響を及ぼすことはないように思われる。

学内でのIR活動の目的の共有が
必要な環境整備につながる

これらの施設・設備面での課題を整理してみると、小規模の大学では依然としてIR活動を展開していくための環境整備が不十分であり、中・大規模大学では、環境

整備は一定以上整っているが、管理・運営面で課題が生じていると言えよう。しかし、これらはあくまでも表出している課題であって、本質的な課題は、IR 活動の目的の共有ではないだろうか。調査全体からも、IR の重要性は理解が進んでおり、そのための組織も整備されているが、各大学の状況に応じた IR の目的が未だ十分に共有されていないことが読み取れる。IR 組織を数年前に設置した複数の大学において、目的の不明瞭さが課題としてあげられていることがその証左と言えよう。また、予算措置の面でも、何のために予算を措置するのかが不明確であるため、特別の予算が措置されない、あ

るいは立ち上げ時のインフラ整備に資金は投入したものの、運営に必要な経常経費の措置が不十分である大学が多かった。

IR 活動と十全な活動を行うために必要な施設・設備面の整備は、各大学の状況によって千差万別である。何を目的として、どのような結果を見据えて IR 活動を展開するのかを十分に議論し、それを大学全体で共有することで、自大学に必要なインフラ、ソフトウェア、予算規模等が明確になり、現状の課題の解決と各大学の IR 活動の充実につながるだろう。

4. データ面 (執筆担当：大山委員)

在學生に関わるデータは主に IR 組織で収集 その他のデータは IR 組織以外の部署で収集

今回の調査から、在学生の成績等のデータの取得について、「全学レベルでの実施体制を有する」と回答した大学数が 58 大学であったのに対し、IR 組織で収集するデータとして「成績情報」を回答した大学数は 53 大学であった。

卒業生アンケートについて、「全学レベルでの実施体制を有する」と回答した大学数が 52 大学であったのに対し、IR 組織が収集するデータとして「卒業生へのアンケート調査」を回答した大学数は 28 大学であった。

外部研究資金獲得状況の分析について、「全学レベルでの実施体制を有する」と回答した大学数が 51 大学であったのに対し、IR 組織が収集するデータとして「外部研究費獲得の情報」を回答した大学数は 18 大学であった。

このことから、成績情報等をはじめとする在學生に関するデータについては、多くの大学が IR 組織において収集しているが、卒業生に関するデータ等、その他のデータについては、IR 組織以外の部署が収集・管理している状況がみてとれる。

部署ごとの形式の異なるデータ管理と アクセス権限が IR 活動の障壁に

自由記述回答においても、大学の各部署が各データを管理しており、そのデータ形式も異なり、データベ

スへの IR 組織のアクセスが課題であるとしている大学が多い。この傾向は、大学の規模、地域によらず顕著である。

また、IR の目的が大学教職員に共有されていない、IR 組織の位置づけが不明瞭であると回答している大学もあり、IR 組織が全学的な組織と認識されていない大学が少なからずあるように思われる。そのため、各データは部署ごとに管理されたままであり、データにアクセスすることへの障壁が生じている。各部署で管理しているデータ形式も異なるため、IR 組織がデータにアクセスしても、その分析に時間がかかってしまう傾向がみられる。

以上の状況から、IR 組織がデータの一元管理をしている大学が少数にとどまっていると考えられる。

IR 組織の目的・機能を共有し データのアクセス範囲を広げることが重要

IR 組織を立ち上げたが、その目的や機能が周知されているとは言い難い大学が少なからずある。大規模大学であるならば、規模が大きいために、大学全体への周知が難しいと考えることもできるが、中規模大学、小規模大学においてもみられる。IR 組織の重要性が十分に認識されていない可能性があり、まずは、IR 組織の目的や機能を個々の大学構成員が認識する必要があると考えられる。

各部署が収集したデータが、個々に存在していたのでは、十分な活用ができない。各大学の事情により、IR

組織が分析するデータ形式が異なったり、個人情報保護法をきっかけとして、より学生の成績情報等に直接アクセスすることが難しい面もあるが、できるだけ広範囲のデータを収集し、その関連性等を分析することで、データを活かすことができる。

各部署の理解のもと

データ形式の統一と一元管理を推進

このためには、IR 組織の扱うデータの形式を揃える

とともにデータの範囲を広げる必要があると考えられ、また、広範囲のデータを分析するためには、そのデータに直接アクセスできる環境の整備が必要である。

IR 組織が十分に機能できるように、データを収集している各部署の理解を進め、その上で、データ形式の統一化などソフト面を改善し、さらにはデータベースサーバによる一元管理の必要性の理解を進めなければならないのではないか。

5. コスト面

(執筆担当：劉委員)

大学の規模に関わらず

IR 活動に対する予算措置は厳しい

今回の調査から、一部の大学では IR 活動に対し、経常的経費が措置されず、特定の事業（例えば、スーパースーパーグローバル大学創成支援事業）の補助金、あるいは学長裁量的な予算などによって活動を行っている現状が明らかとなった。しかも、小・中規模の大学だけではなく、比較的財政基盤が強いとされる大規模大学においても、IR 活動への特定の予算を割り当てや恒常化が課題としてあげられている。

上述の課題の要因として、「学内に専従部署が設置されていない」「IR 活動は各部署が中心となっているため、IR 活動の予算としての総額や使途は把握し難い」など IR 組織の整備状況が関わっていることがうかがえる。

IR 活動は

費用対効果が見込めるのかとの懸念も

また、「どのような IR 活動を展開できるのかを明確にしたうえで、それに合わせた予算配分を検討していく必要がある」「費用対効果を考えると IR 組織に多額のコストをかけることは難しい」「コストをかけようと思えばいくらでもかけられる部分ではあるが、まだ IR に対する費用対効果を説明しきれる実績がないため、予算が取れるような実績を積んでいく必要がある」「コストに見合った成果が出せるかどうか、およびそれに対する経営層の理解を得ること」などのコストに見合う成果を得られるのか懸念を示す回答がみられた。

ハード面の整備や

人件費・人材育成に対する予算不足が課題

IR 関係業務にかかる費用等の課題に関して、IR 活動を行うための専用のサーバやシステム等のインフラ環境の構築、外部のアンケート調査パッケージの利用、学生のアンケート調査やファクトブックの制作、解析システムや解析ソフトの購入というハード面での問題が取り上げられている。また、「教員情報を管理するデータベースの導入費や維持費に係る費用負担が大きい」「人材育成や環境整備の予算が不足している。各地で開催されている IR 手法や内部質保証への取り組みの最新情報の入手がなかなかできない」「解析システムや解析ソフトより、人材育成に重点を置いている」など人件費、人材育成における予算の不足とが指摘されている。とりわけ、小規模大学の場合はさらに多くの問題を抱えているように思われる。

IR 活動への費用不足は

教学改革の契機を逃すことも

このような業務にかかる費用不足により、「費用面の都合で外部委託のアセスメントテスト等の導入ができず、教育課題をデータで可視化できていない。このため、立体的な PDCA サイクルの構築ができない」「学生のアンケート調査やファクトブックの制作は一部作業を外部業者に委託しているが、毎年かなりの費用が掛かっている。アンケートは教学支援システムなどを使うことで費用が掛からないようにできるが回収率がかなり下がってしまう懸念がある」等、教学改革の

芽を摘みかねない問題をもたらしている。

IR 活動の推進が大学教育の改善につながる 執行部の認識を高める必要性

上述の調査結果から、今後 IR 活動を推進するためにコスト面での課題に向けてさらなる改善が必要であると思われる。まず大学の教育の改善における IR の必要

性に対する認識、とりわけ執行部の認識を高めていく必要がある。IR 活動の効果と費用との関わりは、「ニワトリとタマゴ」のような関係である。IR 組織を確立し、また学内での位置付けを明確にした上で、予算と人材を確保することが IR 活動の展開の重要条件である。

6. 外部環境面 (執筆担当：泉谷委員)

IR 組織の最大の課題は 全学的な IR 活動の理解と他部署との連携

調査に回答のあった 95 大学のうち、57 大学が外部環境面の課題について、「学内の理解が不十分である」「学内の周知が不十分である」「目的・計画が定まっている」「部署間の理解に差が生じている」「他部署との連携が今後の課題である」「理解はされているが、実施するためには検討を要する」等を挙げている。そのなかでも、多く挙げられた課題は、「学内の理解が不十分」である。また、その他に挙げられている事項をみると、「学内の周知が不十分である」「部署間に差がある」など、その組織において IR 活動の定義・目的・重要性などが明確になっていないことが、学内の理解を得られていない要因の一つではないかと推測される。

「私立大学等改革総合支援事業」を契機に設置 IR 組織や活動への理解が後回しに

IR 組織の設置年度からみると、「私立大学等改革総合支援事業」のタイプ 1 の項目として設定されたことを契機に IR 組織を設置し、活動に取り組んでいる組織も少なくはないのではないだろうか。そのため、この設問のポイント獲得を目指した取り組みに重点をおいてしまうと、設問の要件等である「学修時間・教育の成果等に関する情報の収集・分析を必須とし、大学等が自ら置かれている客観的な状況を収集・分析するだけでなく、内外に対して必要な情報を提供する活動等を含む。ただし、単に入試や大学・法人の経営に関する情報の収集・分析は該当しない。」を IR 活動の重点事項と位置づけてしまう可能性は否めないだろう。

「私立大学等改革総合支援事業」のタイプ 1 の設問項目となる以前から IR 活動に取り組んでいる組織にお

いても周知の他、データ活用に関する運営体制整備や管理に課題があると回答している。「IR 活動に一定の理解が得られている」としている回答も数件みられるが、理解は得られているとしているものの部署間の差や分析データの活用・情報発信が十分ではないまたは体制や方針が整っていないなどと課題は残している。

一方で、「学内の認知度は低いものの活動には支障がない」「課題として考えていない」、または課題が挙げられていない組織も全体の半数程度みうけられる。

自大学の IR 活動の目的の明確化が IR 活動への学内の理解につながる

今後 IR 活動において必要な取り組みとして挙げられている事項は、「環境整備」「運用体制の整備」「データの標準化・一元化」「PDCA サイクルの確立」「理解・周知を深める」「部署間の連携」などである。

これらの事項は、標準的・画一的なものではなく、各組織における定義・目的によって確立されるものであり、IR の考え方・仕組みが組織ごとに異なることは当然であろう。これは同一の組織内にあっても分析する内容はさまざまに経営にかかる財務状況なのか、大学運営にかかる教育・研究なのか、学生募集にかかるものなのか、外部評価にかかるものなのか、というように意思決定にかかる状況や外部環境が変われば、定義や目的も変わることもあり、活動の内容も多様に変化することもある。

そのため、変化の状況に関する情報共有や認識に時間差が生じることなどにより、学内全体の理解や周知が十分でない、部署によっては差が生じるなどの課題が生じているのではないだろうか。

IR 活動の成功は

学内の理解と執行部の使い次第

これからの IR 活動の取り組みにおける課題改善に向けては、各組織において誰が何を意思決定するために調査を行うかなど目的・計画等を明確にするとともに組織を構成する人員にその内容を説明し、理解と周知をはかり、調査・分析した情報を発信して組織全体で情報共有や連携・協働していくことが重要となる。また、

PDCA サイクルを回すために意思決定者や執行部による計画・方針を共通理解し、実施結果をさまざまな角度から戦略的に分析・評価した結果をいかに発信・共有できるか、その分析・評価結果を意思決定者や執行部が次の一手とするかが問われる。IR 活動を組織構成員にどのように意識させ、浸透させていくかをそれぞれの組織で考えていかななくてはならない。

7. その他

(執筆担当：森委員長)

多くの大学において

人材育成と IR 活動の位置づけの明確化が課題

「その他」の項目には、上述の六つの側面（組織面・人材面・施設設備面・データ面・コスト面・外部環境面）以外の課題があげられた。そこには、IR がすでに学内の改革で一定の役割を果たしているからこそ立ち現れる、さらなる課題が浮き彫りになっている。まず繰り返し挙げられているのは、人材育成へのニーズである。これは再度、本報告書「2. 人材面」(p.17) をご覧いただきたい。内部質保証システムの一翼を担う IR ではあるが、任期付き教職員の雇用が多いため、情報の分断や限界を感じているコメントが寄せられている。また IR として組織化されたものの、学内外のさまざまな要因により、思ったように推進できない現状もうかがえる。特に大学全体の教育改革の中で、IR が明確に位置づけられていない場合がある。学内の複数部署と密に連携するためには、IR の目的を明らかにし、内部質保証シス

テムの中に適切に位置づけていくことが喫緊の課題である。さらには教学を中心とした IR に加えて、経営や財務に係る IR へのニーズの声も挙がっている。

まずはベンチマークを設定し

他大学との比較で自大学の特徴を明らかに

これら課題のすべてを一足飛びに解決することは難しいが、挙げられているコメントの中に、現状改善へのヒントもある。まずはベンチマーク（標準数値）だ。個別の大学において、何がその大学の強み・弱みであるかは、単独大学の経年変化だけからでは把握しにくい。そういう時には、基準との比較、または他大学との比較により自大学の特徴が明らかになる。それには本連盟のデータライブラリの活用も提案されているが、今後、情報の信頼性を高めていく必要がある。いずれにせよ、IR を活用し、さらに教育改革を推進していくためには、学内だけに閉じず、学外の機関、大学と繋がることによって、再度、学内の改革を後押しすることが重要になる。

III. 私立大学における IR の促進に向けて

95 大学のご協力を得て行った本調査は、実際の IR 担当者に回答いただくことで、現在の IR の推進状況、そしてその際に生じる課題の多くを明らかにすることができた。日々の煩雑な業務の中で真摯に回答いただいたこと、まずは厚く御礼を申し上げたい。特に自由記述欄には、さらなる推進の必要性和それに伴う悩み、まただからこそ IR が持つ可能性について言及されている。

これら収集されたデータを「大学 IR 機能促進検討プロジェクト」では組織面、人材面、施設設備面、データ面、コスト面、外部環境面、そしてその他の 7 項目に区分した。それぞれ十分に内容を考察することで導入期の現状を把握するとともに、さらなる発展期に向けてのヒントを見つけていった。それらは提言として各項目で記述されている。ここではさらにそれらを取りまとめる。

現状としては、「私立大学等改革総合支援事業」の後押しもあり、IR を実施する全学レベルの組織を多くの大学で設置しつつある状況がみて取れる。そしてその新しい組織に新たに人材を配置し、場合によっては予算も配分することで、さらなる推進を大学としても後押ししている。これはまさに日本の人材養成の大きな一翼を担う私立大学として、個人の感覚や経験知中心から、エビデンスを基盤とした改革にパラダイム転換していることを意味していると言ってよいだろう。しかし転換する中で、多くの課題も散見している。7 項目に共通するのは、人材の不足、教育改革における IR 機能の位置づけの不鮮明さ、データの散在、そして学内におけるガバナンス問題である。IR が設置されることを主な目的とした導入期を経て、学内外において実質化する発展期を迎えるためには、以下の 3 点について今後さらに議論を重ねていかななくてはならない。

■ 提言 1. ■ IR 人材の採用と育成

検討事項の最優先としては、人材の採用および育成が挙げられるだろう。今後、これまでのように統計スキ

ルのみにとどまらず、教職協働を基盤としてさまざまな専門性を持つ人材の計画的雇用と計画が求められており、それらを今後は個別大学に加えて、学協会や中間団体等で共通して担うことを推奨する必要性がある。さらに人材面にとどまらず、小・中規模大学においてはデータベースの構築などの予算補助、さらには IR の活動自体ではなく、その結果を基盤とした教育改革への支援も求められている。IR 組織の形骸化を避けるためにも、予算的処置はさまざまな形でまだ必要な段階であると判断する。

■ 提言 2. ■ IR を基盤とした内部質保証システムの構築

学内における IR 組織が、より他部署と連携しながら教育改革に寄与するためにも、教育改革全体のグランドデザインの中に IR を正しく位置づけることが不可欠である。具体的には、3 ポリシーの策定・公表に関わる省令改正(学校教育法施行規則 2016 年 3 月 31 日改正)に伴うディプロマポリシーと IR 機能の整合性であろう。折しも 2018 年度より第 3 サイクルを迎える認証評価制度では、観点を「教育の成果＝何を教えたか」から「教育の成果＝何を学んだか」に転換をすることによって、学習成果とその可視化が大きくクローズアップされている。

■ 提言 3. ■ 経営・財務を対象とした IR の促進

多くの大学で先導的に始まった教学の IR だが、私立大学としては教育と経営とは切り離すことはできない。そこで経営や財務に関する IR の導入および充実も検討する必要がある。受験生確保の観点からしても、教育のブランド化は経営にも直結する問題である。そのためには統合データベースの構築や個人情報保護の観点からのデータ取り扱いガイドラインなど環境を早急に整えていく必要がある。

以上、これらの提言は、それぞれの大学が取り組むべきことであると同時に、大学同士が連携し、共有することによって、さらに促進する可能性を秘めている。特に同規模大学同士でのベンチマーク（標準数値）の設定は有効であり、それによって自大学の特徴がより明確になるだろう。

21 世紀は人工知能等さまざまな技術革新が台頭する

世の中において、入学する学生の能力をディプロマポリシーに沿って最大限伸ばし、社会に送り出すためには、評価と改善を繰り返し強化していくことが不可欠だ。そのためにも、IR 機能を今後も個々の大学で引き続き強化することであろう。日本私立大学連盟では、今後も継続的な調査を実施し、加盟大学の IR 活動に役立つ情報を提供していきたい。

関西大学では、内部質保証システムの中心的な役割を担うため、教学IRの強化を図っている。特に授業というミクロレベル、そしてミドルレベルのミドルレベル、教育プログラムのミドルレベル、そしてミドルレベルのミドルレベル、重層化をデザインしていく役割を担っている。

P: 学校法人として併設校から大学院まで一貫した『考動力』キーコンピテンシーの設定およびDPやプログラムポリシーの明確化, C1: 逆向き設定によるPの測定方法の規定, D: 正課内外教育プログラムアクティブラーニング化および本学の特徴を活かした教育のブランド化, C2: 間接評価として各種学生アンケート調査の実施, GPA等の直接評価の分析, さらにデータ提供者の学生に直接結果をフィードバックするシステムの構築, A: C2の結果によるエビデンスベースの教育改善

大きな特徴として、全学組織の教学IRが各学士課程と協働でC2やA1に取り組んでいる点にある。内容の専門家としてのIRが探索的な分析を繰り返し、改善の基盤となるエビデンスを抽出し、教育改善・教育開発を行っていく。またその導入等の改善をC2で繰り返し行うことで、スパイラル形式の改善を目指す。



IV. IRの活用事例②：國學院大學におけるIR推進の取り組み

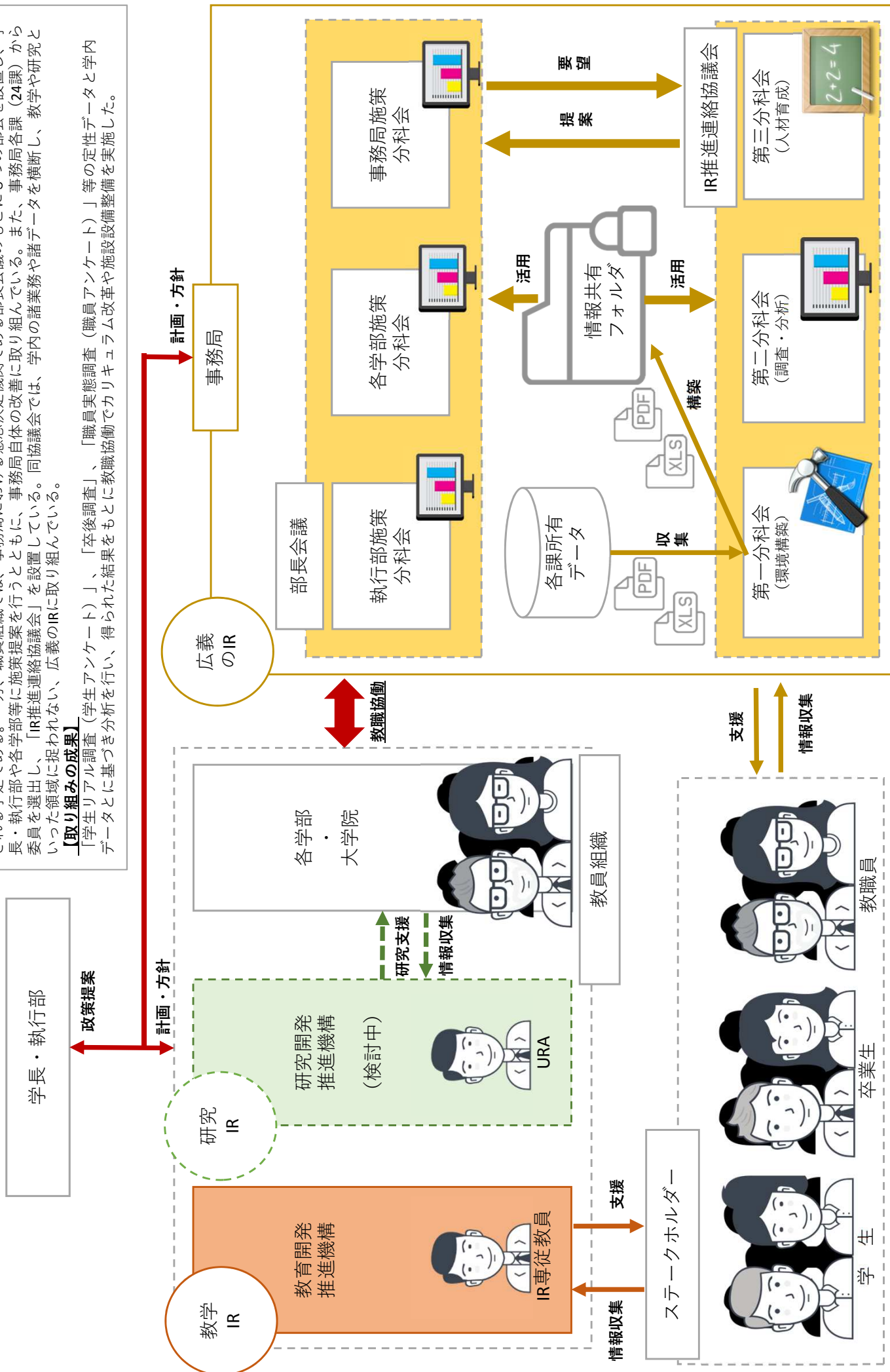
國學院大學では、データを有効活用し、中長期計画で定めた改革を遂行することを目的としてIR活動を推進している。

【推進体制】

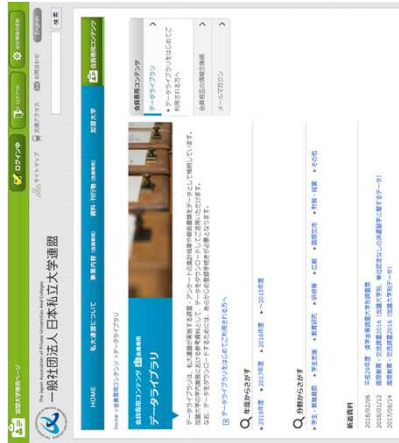
「現場分散教職協働型」を基本とし、教員組織では、「教育開発推進機構」にIR専任教員を配置し、主に教学IRに取り組んでいる。現在、URAの配置と研究IRの推進について検討が行われており、将来的に「研究開発推進機構」において実践される予定である。一方、職員組織では、事務局における意思決定機関である部長会議のもとに3つの部会を設置し、学長・執行部や各学部等に施策提案を行うとともに、事務局自体の改善に取り組んでいる。また、事務局各課（24課）から委員を選出し、「IR推進連絡協議会」を設置している。協議会では、学内の諸業務や諸データを横断し、教学や研究と関係のあった領域に捉われない、広義のIRに取り組んでいる。

【取り組みの成果】

「学生リアル調査（学生アンケート）」、「卒業調査」、「職員実態調査（職員アンケート）」等の定性データと学内データとに基づき分析を行い、得られた結果をもとに教職協働でカリキュラム改革や施設整備を実施した。



私大連ウェブサイト「データライブラリ」



「データライブラリ」（http://www.shidairen.or.jp/members/for_members_m/data_m）は、会員法人への情報提供サービスの一環として展開する連盟ウェブサイト上の機能です。

各大学の窓口にて承認された教職員の方であれば、連盟が実施した各種調査の集計結果等をダウンロードし、ご利用いただけます。

とくに、「学生・教職員数等調査」「財務状況調査」「学生納付金等調査」は、毎年、「学校法人基礎調査」（日本私立学校振興・共済事業団実施）に基づき各法人・大学の基本的な情報を集計し、加工可能な形式で調査結果を提供しているため、各大学における定量的なベンチマーク分析に有効です。

データライブラリの主なデータ

学生・教職員数等調査報告書

学生、教員、職員の人数に関係するデータを集計しています。

【ベンチマーク項目例】S/T比、県別入学者数 等

学生納付金等調査報告書

授業料等学生が納付する金額に関係するデータの他、学校債や寄付金の募集予定状況について集計しています。

【ベンチマーク項目例】学科別初年次・在学期間納付金額 等

財務状況調査集計結果

財務に関係するデータを、計算書類別に集計しています。

【ベンチマーク項目例】教育研究経費比率、管理経費費比率 等

⇒入手可能なデータ一覧の詳細は次ページをご参照ください

データライブラリ利用例

■上智大学：BIツール「Tableau」を活用したIR推進について

（データライブラリ掲載データは、）日本私立大学連盟の会員校であればアクセスやダウンロードが可能であり、大学ごと、かつ学部ごとに学生、教職員、入試、財務といった加盟私立大学に関わる基礎情報が複数年分格納されていて、いわば比較のための「宝の山」といえる。……ツールの習熟に役立つつと同時に、前述の通り、私立大学群のベンチマーク資料作成も行えるという、「一粒で二度おいしい」データベースとなっている。

（『大学時報』2016.9 p.75）

■明治大学：意思決定を支援するIR

ー議論の素材を提供する明治大学のIR

基礎データのケースは、主要他大学との比較によって、今後、目標とするポジションについて検討が始まるなど、議論の題材として有効に機能した。私大連加盟校であれば「私大連盟データライブラリ」で、かなり精緻なベンチマーク分析も可能である。（『大学時報』2016.9 p.82）

私大連ウェブサイト「データライブラリ」掲載データ一覧

実施年 調査名		データ一覧
1 毎年	 学生・教職員数等調査	・法人全体学生・生徒・児童・園児数 ・学部別学生数（実員・定員） ・学部別中途退学者数 ・入学状況（卒業年別、入試選考区分別、出身高校所在地県別） ・編入学状況 ・学部別進路別卒業者数及び産業別就職者数 ・大学院研究科別学生数（実員・定員） ・大学院研究科別中途退学者数 ・入学状況（年齢別、出身校別、入試選考区分別） ・大学院別進路別卒業者数及び産業別就職者数 ・所属別教員数 ・大学院担当者数 ・研究休暇・国内研修・在外研究者数 ・担当科目別外国籍教員数 ・所属別職員数 ・業務分野別職員数
2 毎年	 学生納付金等調査	・大学科別学生納付金額（初年度・在学期間） ・大学院課程・専攻科別学生納付金額（初年度・在学期間） ・学生納付金決定方式 ・その他の徴収金一覧 ・学校債・寄付金募集予定
3 毎年	 財務状況調査	・資金収支計算書（法人別・規模グループ別） ・学生一人当たり収入・支出金額 ・活動区分資金収支計算書（法人別・規模グループ別） ・事業活動収支計算書（法人別・規模グループ別） ・貸借対照表（法人別・規模グループ別） ・借入金等残高 ・寄付者別寄付金内訳
4 毎年	 加盟大学財務状況の推移	・過去20年間の計算書類別金額及び構成比（加盟法人全体及び大学部門）
5 毎年	 土地・建物面積等データ	・自有借用及び目的別土地面積 ・自有借用及び目的別建物面積 ・図書冊数、閲覧室座席数

V. 付録

平成29年10月

大学のインスティテュショナル・リサーチ（IR）に関するアンケート

一般社団法人日本私立大学連盟
大学IR機能促進検討プロジェクト

【目的】

本アンケートは、私立大学のIR活動の推進に向けた提言をとりまとめるにあたり、加盟大学におけるIR活動の現状を把握することを目的としています。

【対象】

貴大学のIR活動関係業務ご担当者

本アンケートでは、大学のIRの定義を「大学のミッションとその実現のための手段とりわけ情報収集と分析」とし、同定義に関わる活動（業務）をIR活動としています。貴大学で、それらの活動に関わる業務（IRという名称を使っているか否かに関わらず）に携わっている方のご回答をお願いいたします。

【回答方法】

私大連webサイト（加盟大学専用ページ）よりダウンロードしたアンケートフอรมファイルに回答を入力し、下記ファイル名に変更のうえ、Eメールに添付して連盟事務局まで送信ください。

添付ファイル名：大学名を付してください。（例 ●●大学アンケート回答.xls）

送信 先： koho@shidairn.or.jp

メール件名： IRアンケート回答（●●大学）

※1法人1回答を想定していますが、設置大学毎に状況が異なる場合は、大学毎に回答していただいで構いません。

【回答期限】

平成29年11月13日（月）

【その他】

ご不明な点がありましたら、下記の連盟事務局までご連絡ください。
一般社団法人日本私立大学連盟 広報情報課（横山、八木）

koho@shidairn.or.jp TEL：03-3262-8672 FAX：03-3262-4363

【回答についてのご連絡先】

法人名	▼一覧からお選びください	大学名	▼一覧からお選びください
連絡先氏名		電話番号	
部署		Eメールアドレス	

本アンケートにおける「インスティテュショナル・リサーチ（IR）」について

本アンケートでは、平成24-25年度文部科学省大学改革推進委託事業「大学におけるIR（インスティテュショナル・リサーチ）の現状と在り方に関する調査研究」（2014年3月）に基づき、日本におけるIRの定義を「大学のミッションとその実現のための手段とりわけ情報収集と分析」とし、同定義に関わる活動（業務）をIR活動としています。

また、本アンケートは、同「調査研究」の一環として実施された「大学のインスティテュショナル・リサーチ（IR）に関する調査研究」（2013年12月）を参考としています。

問1. 貴学では全学レベルのインスティテュショナル・リサーチ（IR）を実施している組織（以下、「IR組織」）はありますか。

1. IRを実施している全学レベルの組織があり、名称に「IR」（または「インスティテュショナル・リサーチ」）という語を含んでいる ⇒次に、「問2」にお進みください。	いずれか一つに「○」
2. IRを実施している全学レベルの組織があり、名称に「IR」（または「インスティテュショナル・リサーチ」）という語を含んでいない ⇒次に、「問2」にお進みください。	
3. IRを実施している全学レベルの組織はない ⇒次に、「問7」にお進みください。	
4. IRを実施している全学レベルの組織はないが、設置を検討中である ⇒次に、「問7」にお進みください。	

以下の設問は、問1で1.もしくは2.と回答した大学のみ回答してください。

貴学の全学レベルのIR組織についてお答えください。

問2. IR組織（「問1」で回答した組織）の体制等について、お答えください。

組織の名称				
組織に関する規模の有無				
職員数	専任	人	専任以外	人
教員数	専任	人	専任以外	人
設置年度	年（西暦）			

※ここでの「専任者」とは、IRに関する業務担当を主とし、他業務を兼務しない者となります。

問3. IR組織の長は次のどなたにあたりますか。なお、兼職されている場合にはあてはまるすべての項目に○をつけてください。

あてはまるすべてに「○」	
1. 学長（総長）	
2. 理事長	
3. 副学長	
4. 担当理事	
5. 学長補佐・学長特別補佐	
6. センター長	
7. 室長	
8. その他（下欄に内容をご記入ください）	

「8. その他」の具体的内容

問 4．IR組織の予算措置について、お答えください。

(1) 年間の予算額（人件費は除く）はどの程度かお答えください。

	いずれか一つに「○」
1. 単独の予算はない	
2. 50万円未満	
3. 50～100万円未満	
4. 100～200万円未満	
5. 200～500万円未満	
6. 500万以上	

(2) 予算の種別はどのようなものですか。

	いずれか一つに「○」
1. 経常経費	
2. 理事長（理事）または学長の裁量経費	
3. プロジェクト経費	
4. 外部資金	
5. その他（下欄に内容をご記入ください）	

「5. その他」の具体的内容

問 5．IR組織の役割はどのようなものですか。あてはまるすべての項目に○をつけてください。

	あてはまるすべてに「○」
1. データの収集・蓄積	
2. 調査分析	
3. 分析結果の報告	
4. 政策提言	
5. 施策（企画）の立案と実行	
6. その他（下欄に内容をご記入ください）	

「6. その他」の具体的内容

問 6．IR組織で収集しているのデータについてお答えください。

(1) 収集しているデータの種類について、あてはまるすべての項目に○をつけてください。

	あてはまるすべてに「○」
1. 入学前の成績	
2. 入学前の学習経歴	
3. プレースメントテストの結果	
4. 学生へのアンケート調査（生活調査等）	
5. 学籍情報	
6. 成績情報	
7. 奨学金情報	
8. 部活・サークル情報	
9. 卒業時の到達度調査	
10. 卒業生へのアンケート調査	
11. 寄付金情報	
12. 外部研究費獲得の情報	
13. 外部資格試験情報	
14. 学生の内定先情報	
15. 卒業生の転職状況	
16. その他（下欄に内容をご記入ください）	

「16. その他」の具体的内容

(2) 収集したデータは、IR活動専用のデータベース（DB）サーバにて一元管理していますか。

	いずれか一つに「○」
1. 専用DBサーバにてデータを一元管理している	
2. 専用DBサーバにてデータを集約しており、一元管理へと整えていつている	
3. 専用DBサーバにてデータを集約しており、一元管理する予定はない	
4. 専用DBサーバではデータを集約していない	
5. その他（下欄に内容をご記入ください）	

※ここでの「一元管理」とは、集約された情報を統合的に一つの仕組みとして管理することとします。

「5. その他」の具体的内容

以下の設問は、全ての大学がご回答ください。

問7. 貴大学において以下のa~rの活動を実施している場合は、それぞれの実施体制について「全学レベル」か「学部レベル」、または「その他」のいずれかを選択してください。活動を実施していない場合は、「なし」を選択してください。

	【選択肢】 1. 全学レベル 2. 学部レベル 3. その他 4. なし
1. 入学志願者の調査（マーケティング）	
2. 就職状況調査	
3. 成績分布やGPAなどの分析	
4. 休学、留年、中退などの要因分析	
5. 長期・中期計画（戦略計画）策定	
6. 財務状況の分析	
7. 学生へのアンケート調査（生活調査、生活実態調査など）	
8. 学生の達成度調査、大学教育の評価調査など	
9. 卒業生へのアンケート調査	
10. 入学以前の学生の特性の分析	
11. FDの根拠となる情報の提供	
12. 執行部への調査情報・分析の提供	
13. 認証評価への対応	
14. 大学情報公開への対応	
15. 外部研究資金獲得状況の分析	
16. 研究業績に関する分析	
17. ステークホルダー（学生や保護者など）へのフィードバック	
18. 寄付に関する分析	

問8. 貴学におけるIR活動の目的は何でしょうか。あてはまるすべての項目に○をつけてください。

	あてはまるすべてに 「○」
1. 大学評価への対応	
2. 教育改革の成果のチェック	
3. 学生への支援	
4. 大学経営上の必要性	
5. 大学の説明責任を果たすため	
6. 教員の研究活動の把握	
7. 内部質保証システムへの貢献	
8. 卒業・進級の判定	
9. その他（下欄に内容をご記入ください）	

「9. その他」の具体的内容

問9. 学生に関するデータの収集・分析についてお答えください。

(1) 全学レベルの学生へのアンケート調査を実施していますか。

	いずれか一つに「○」
1. 無記名式で実施している	
2. 記名式で実施している	
3. 実施していない	

(2) 学生に関するデータの収集・分析について、あてはまるすべての項目に○をつけてください。

	あてはまるすべてに 「○」
1. ほぼすべて学内のIR組織で行っている	
2. ほぼすべて学内の組織（IR組織以外）で行っている	
3. 他大学等と共同共有している	
4. 一部、外部の業者に委託しているものがある	
5. ほぼすべて外部の業者に委託している	
6. その他（下欄に内容をご記入ください）	

「6. その他」の具体的内容

問10. 全学レベルの各ローデータ（個人情報等も含む、処理をしていない情報）への、IR活動担当者のアクセスとリリース（直接アクセスはできないが、ローデータを提供されることは可能）の権限の状況について、あてはまる選択肢を選択してください。

	【選択肢】 1. アクセスできる 2. アクセスできないが、リリースできる 3. アクセスもリリースもできない
学務（学籍・成績等）データ	
教員データ	
財務データ	

問11. IR活動に専従する教職員の採用または育成を行っていますか。

	【採用】 いずれか一つに「○」	【育成】 いずれか一つに「○」
1. 行っている		
2. 行っていない		
3. 行っていないが検討している		
4. 行っておらず検討もしていない		
5. その他（下欄に内容をご記入ください）		

--

問12. 貴大学のIR活動およびIR組織に関して課題に感じていることを、以下の7つの視点からそれぞれ自由に記入ください。

(1) 組織面（組織の位置づけ、在り方等の課題について）

--

(2) 人材面（人員、構成、人材育成等の課題について）

--

(3) 施設設備面（情報収集・情報処理に使用する施設設備、機器備品等の課題について）

--

(4) データ面（データ収集、データ分析・活用等の課題について）

--

(5) コスト面（IR活動への予算、IR関係業務にかかる費用等の課題について）

--

(6) 外部環境面（IR活動に対する学内の理解、他部署との連携等の課題について）

--

(7) その他

--

ご回答ありがとうございました。

大学 I R 機能促進検討プロジェクト

担当理事	芝 井 敬 司	関西大学	大学長
委員長	森 朋 子	関西大学	教育推進部教授
委員	山 田 礼 子	同志社大学	社会学部長
	後 藤 匠	國學院大學	総合企画部企画課長
	熊 谷 太 郎	松山大学	副学長
	泉 谷 寿 志	宮城学院	大学事務部長
	大 山 淑 之	東京女子大学	現代教養学部教授
			・ IR 専門委員会副委員長
	劉 文 君	東洋大学	IR 室准教授

協力者

「大学のインスティテューショナル・リサーチ（IR）に関するアンケート」の作成にあたり、
下記の方の協力をいただいた。

紺 田 広 明 関西大学 IR プロジェクト特命助教

一般社団法人日本私立大学連盟 加盟大学一覧

あ 愛知大学	皇學館大学	専修大学	東洋大学	文教大学
青山学院大学	甲南大学	仙台白百合女子大学	東洋英和女学院大学	法政大学
亜細亜大学	神戸海星女子学院大学	創価大学	東洋学園大学	ま 松山大学
跡見学園女子大学	神戸学院大学	園田学園女子大学	常磐大学	松山東雲女子大学
石巻専修大学	國學院大学	た 大正大学	獨協大学	宮城学院女子大学
追手門学院大学	国際大学	大東文化大学	獨協医科大学	武蔵大学
大阪医科大学	国際基督教大学	拓殖大学	苫小牧駒澤大学	武蔵野大学
大阪学院大学	国際武道大学	筑紫女学園大学	豊田工業大学	武蔵野美術大学
大阪女学院大学	駒澤大学	中央大学	な 名古屋学院大学	明治大学
大阪薬科大学	さ 実践女子大学	中京大学	南山大学	明治学院大学
大谷大学	芝浦工業大学	津田塾大学	日本大学	桃山学院大学
か 学習院大学	順天堂大学	天理大学	日本女子大学	や 山梨英和大学
学習院女子大学	城西大学	東海大学	ノートルダム清心女子大学	四日市大学
関西大学	城西国際大学	東京医療保健大学	は 梅花女子大学	四日市看護医療大学
関西学院大学	上智大学	東京経済大学	白鷗大学	ら 立教大学
関東学院大学	昭和女子大学	東京歯科大学	阪南大学	立正大学
関東学園大学	白百合女子大学	東京情報大学	姫路獨協大学	立命館大学
京都産業大学	聖学院大学	東京女子大学	兵庫医科大学	立命館アジア太平洋大学
京都精華大学	聖カタリナ大学	東京女子医科大学	兵庫医療大学	龍谷大学
京都橘大学	成蹊大学	東京農業大学	広島修道大学	流通科学大学
共立女子大学	成城大学	同志社大学	広島女学院大学	流通経済大学
久留米大学	聖心女子大学	同志社女子大学	フェリス学院大学	わ 和光大学
慶應義塾大学	清泉女子大学	東邦大学	福岡大学	早稲田大学
恵泉女学園大学	西南学院大学	東北学院大学	福岡女学院大学	
敬和学園大学	西武文理大学	東北公益文科大学	福岡女学院看護大学	

（50音順）

（平成 30 年 3 月現在）

これまでの IR

これからの IR

課題と提言

一般社団法人日本私立大学連盟 広報情報課
〒102-0073 東京都千代田区九段北 4-2-25

私学会館別館 7 階

Tel: 03-3262-8672 Fax: 03-3262-4363

E-mail: koho@shidairen.or.jp

URL: <http://www.shidairen.or.jp>

※本報告書は連盟 web サイトよりダウンロードが可能です。