

■ 報告

IR組織・担当者の能力と大学執行部の期待の関係： ヒアリング調査に基づく類型化

The relationship between the abilities of institutional research organizations and personnel and university executive expectations: A classification based on interview and questionnaire surveys

橋本智也
大阪市立大学大学教育研究センター

HASHIMOTO Tomoya
Osaka City University, Center for Research and Development of Higher Education

白石哲也
山形大学学術研究院

SHIROISHI Tetsuya
Yamagata University, Academic Research Institute

キーワード：Institutional Research (IR)、大学執行部の期待、3つの知性、類型化、ヒアリング調査

Key Words: Institutional Research(IR), university executive expectations, three tiers of institutional intelligence, classification, interview and questionnaire surveys

抄録

本稿では、IR組織を持つ23大学の執行部等に対してヒアリング調査を行い、①「IR組織・担当者の『活動内容』に対する大学執行部の期待の明確さ」、②「IR組織・担当者の『能力』に対する大学執行部の期待感」、③「期待する能力と実際の能力の合致の程度」を尋ねた。その調査結果を基に、大学執行部が期待する「活動内容」を類型化した。類型は「Ⅰ：設置・配置への関心」「Ⅱ：漠然と分析や提案を要望」「Ⅲ：資格」「Ⅳ：認証評価」「Ⅴ：研究」「Ⅵ：教学」「Ⅶ：総合」の7つとなった。7つの類型のうち「Ⅰ：設置・配置への関心」と「Ⅱ：漠然と分析や提案を要望」は大学執行部の期待が明確ではなく、IR組織・担当者の能力と合致しているとは言えなかった。類型Ⅲ～Ⅶは、類型によって濃淡はあるが、IR組織・担当者の活動内容や能力に対する期待が明確であり、実際の能力とも合致していた。

1. 研究の目的と背景

Institutional Research (以下、「IR」とは、「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を提供する目的で、高等教育機関の内部で行われる調査分析¹⁾」(Saupe, 1981, 1990; 小湊・中井, 2007)のことであり、米国の高等教育の文脈において発展してきた(スウィング, 2005)。IRを担う組織や担当者(以下、それぞれ「IR組織」、「IR担当者」)は、意思決定そのものを行うことはせず、大学執行部や学内関係者が意思決定をするまでの議論のもととなる情報を提供する(浅野, 2016)。

米国においては、IR組織が担当する活動内容と範囲は大学によって著しく異なり、IR担当者の能力も

多様である(小林, 2016)。その多様なIR組織・担当者に関して、業務に必要な能力が「3つの知性」(three “tiers of institutional intelligence”)として整理されている(Terenzini, 1993, 2013; 佐藤, 2015)。「3つの知性」とは、「IR活動に従事する者に求められる能力を3つの知性という形でまとめたもの」であり、「専門的／分析的知性」(Technical/Analytical Intelligence)、「問題に関する知性」(Issues Intelligence)、「文脈に関する知性」(Contextual Intelligence)として分類されている(佐藤, 2015)。「専門的／分析的知性」とは、基本的な用語や計算方法の知識(例：GPA、ST比、フルタイム換算学生数)、調査分析やデータベース等に関するスキルであり、「問

題に関する知性」とは、意思決定や学内の主要な問題に関する知識（例：大学の戦略計画、学生数管理の目標設定、学費設定、施設設備計画、教職員給与）、大学がどのように機能しているかに関する知識（例：意思決定に関連する権限構造、フォーマル・インフォーマルの両方を含む政治的な側面）であり、「文脈に関する知性」とは、高等教育全般の文化（例：大学の歴史や思想、大学教員や組織の文化、ガバナンス）や勤務大学の文化（例：経営のされ方、学内のキーパーソン、同僚教職員の価値観や信念）に関する知識である。また、「3つの知性」はWilensky（1967）、Fincher（1978）の議論を踏まえ、IR担当者が個人で全て身につけるものというよりも、IR組織全体で備える能力であると捉えられている²（Terenzini, 1993, 2013）。

IR組織・担当者の「3つの知性」は米国の状況を前提として整理されたものであることから、日本における「3つの知性」がどのような実態にあるかを検証するための調査が行われている。具体的には、「IR組織としての能力」に着目したアンケート調査で、多くの大学において、データ分析のスキル、学外の政策動向や学内の人間関係に関する知識等、IR活動に必要な能力を備えた担当者がIR組織に配置されていることが示唆されている（白石・橋本, 2018）。また、「IR担当者個人の能力」に着目した調査として、IR担当者が業務を進める上で必要となる素養の状況がグループリックを用いて調査され（畠田, 2018；大野, 2021）、IR担当者の素養の段階にはIR業務の総量における個人の担当割合が大きな影響を及ぼしていることが示唆されている（藤井・橋本, 2021）。このように、日本におけるIR組織・担当者の能力の実態については研究が進められてきている。

大学執行部の期待については、日本にIRが導入されてきた時期に調査が行われている。2011年に国立大学86校のIR担当理事とIR担当者を対象に行われた調査（高田ほか, 2012；高森, 2014）では、大学にとってのIRの機能・組織・担当者の必要性、必要である理由、担当者に必要な属性・能力、収集・蓄積すべき情報等が検証されている。ただし、その調査が行われた時期と現在では状況が変わり、現在ではIR組織の設置やIR担当者の配置が珍しくない状況（文部科学省,

2020a）となっているほか、IR活動で得られる情報がどのようなものであるかは、研究論文や専門書だけでなく、各種セミナーやWeb上の記事等によっても容易に知ることができる状況になっている。そのため、IR組織・担当者の活動内容や能力に対する執行部の期待が、過去に調査が行われた時期から変化している可能性がある。しかし、大学執行部の期待の現状は検証されていない。

IR活動によって情報が提供され、大学執行部がその情報を有効に活用するという関係を構築していくことは、大学執行部が大学経営を着実に進めていくために重要となる（山田, 2016）。上記の「IR組織としての能力」に着目した調査において、一部の大学で「IRに対する大学執行部の期待」と「担当者の能力」に齟齬がある可能性が指摘されている（橋本・白石, 2019）。「大学執行部がIR組織・担当者にどのような活動内容や能力を期待しているのか」「期待と実態がどの程度合致しているのか」が明らかになれば、大学執行部の期待とIR組織・担当者の活動内容や能力の齟齬解消が進み、より効果的な意思決定支援の実現につながると思われる。

以上の課題意識の下、本稿では、大学執行部の期待とIR組織・担当者の能力の関係をより実態に即した形で捉えることを目的に、IR組織を持つ大学の執行部等に対して、ヒアリング調査を行った。ヒアリング調査では、①「IR組織・担当者の『活動内容』に対する大学執行部の期待の明確さ」、②「IR組織・担当者の『能力』に対する大学執行部の期待感」、③「期待する能力と実際の能力の合致の程度」を尋ねた。

2. 方法

2.1. 対象校の選定

ヒアリング調査の対象校を選定するにあたり、大学規模と設置形態の組み合わせに大きな偏りが生じないよう校数を設定した。大学規模については、2019年度の収容定員（学部と研究科の合計）を用いて、小規模を4,000人未満、中規模を4,000人以上8,000人未満、大規模を8,000人以上と設定した³。設置形態別（国立／公立／私立）の校数について、日本の大学数のうち、私立大学が約8割を占める（文部科学省, 2020b）こ

とを踏まえ、対象校の中で私立大学の校数が相対的に多くなるように設定した。それらの設定に基づき、23校を対象にヒアリング調査を行った。対象校の大学規模別、設置形態別の内訳を表1に示す。

表1：大学規模・設置形態別に見たヒアリング調査の対象校数（単位：校）

		設置形態		
		国立	公立	私立
大学規模	小規模	2	2	6
	中規模	2	2	3
	大規模	2	1	3

2.2. 調査方法、調査対象者

調査方法に関して、表1のうち、小規模国立大学2校と公立大学4校（公立大学5校のうち小規模1校以外）を除く17校については、2019年5月から2020年2月の期間に各大学を訪問し、対面で調査を行った。その後、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴って対面での調査が困難となったため、小規模国立大学2校は2021年8月に、公立大学4校は2020年6月から7月の期間にWeb会議システムもしくはメールのやりとりにより調査を行った。対象校23校全てにおいて、調査対象者に調査票を事前にメールで送付した上で、ヒアリング調査を行った。

調査対象者に関して、大学執行部の期待等について尋ねるため、原則として大学執行部、もしくは大学執行部の期待について回答できる役職者（IR室長等）を対象に調査を行った。一部、役職のないIR担当者だけが調査対象となった場合でも、日常的に大学執行部と連絡を密にしている、大学執行部の期待等を一定程度理解していると考えられるIR担当者を対象とした。

2.3. 調査の設問

調査の設問に関して、調査対象校23校全てにおいて、大きく分けて「IR組織の基礎情報」（調査票の「1. 貴学のIR全般について」と「IR担当者」（同「2. 貴学のIR担当者について」）について尋ねた。

「IR組織の基礎情報」についての設問は、IR組織を設置した時期、IR担当者が所属する組織の人員構成や役割分担等、IRに関する体制についての情報を得

ることを意図して設けた。

「IR担当者」の設問では、①「IR組織・担当者の『活動内容』に対する大学執行部の期待の明確さ」、②「IR組織・担当者の『能力』に対する大学執行部の期待感」、③「期待する能力と実際の能力の合致の程度」についての情報を得ることを意図して、業務・役割（当初の計画・期待、現状、計画・期待と現状の一致／不一致の要因）と、採用の背景（学外採用／学内登用、募集要件、担当者配置時に考慮した専門分野や業務経験等）について尋ねた。能力に関する設問については、「3つの知性」を念頭に置きながら設定した。なお、一部で体制に関する設問を設定した（専従／兼務の割合）。

また、対面でのヒアリング調査が困難となった小規模国立大学2校と公立大学4校については、「新型コロナウイルス感染症の拡大の影響」（調査票の「3. 新型コロナウイルス感染拡大の影響について」）についても尋ねた。当該設問は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、遠隔授業の本格的導入等、学生や教職員の環境に変化が生じ、それに伴ってIR組織・担当者の活動内容に対する大学執行部の期待も変化する可能性があることを想定して追加した。

調査票の各設問の文言と意図を表2に示す。表2の「No.」は調査票にない項目であるが、本稿で個々の設問に言及する際の利便性のために設けた。また、「設問の意図」も調査票にない項目であるが、本稿において各設問で何の情報を得ようとしているのかを明示するために設けた。「設問の意図」に記載している「活動内容」は①「IR組織・担当者の『活動内容』に対する大学執行部の期待の明確さ」、「能力」は②「IR組織・担当者の『能力』に対する大学執行部の期待感」、「合致の程度」は③「期待する能力と実際の能力の合致の程度」、「体制」は「学内のIRに関する体制」をそれぞれ表す。

表2：調査票の各設問の文言と意図

No.	分類	設問	設問の意図
1	1. 貴学のIR全般について	IR組織（部署／委員会など）を設置したのはいつ頃ですか。	体制
2		現在のIR組織の構成員の人数、役割を教えてください。	体制
3		IR組織に関する規程等を策定していますか。策定している場合、ご提供いただくことは可能でしょうか。該当する方に☑をつけてください。[□はい/□いいえ]	その他
4	2. 貴学のIR担当者について	学外からIR担当者を採用しましたか。学外から採用した場合、募集要件として、どのような知識・能力・経験を求めましたか。	②能力
5		学内の人材をIR担当者に充てましたか。その場合、どのような適性を見てIR担当者に充てましたか（経験部署、勤務年数、人柄など）。	②能力
6		IR担当者は専従／兼務のどちらですか。兼務の場合、IR業務と兼務業務の比率はどのくらいですか。	体制
7		IR業務には一連の流れ（①設計／②収集／③分析／④報告）があります。IR担当者を配置した際、IR担当者に期待していたのは①～④のどれですか。該当するものに☑をつけてください（複数回答可）。[□①設計/□②収集/□③分析/□④報告] また、具体的にどのようなことを期待していたか、教えてください。	①活動内容
8		IR組織の設置やIR担当者の配置を行う際に、IR組織・担当者に最も期待していたことは何でしょうか。また、その期待と現在の状況は合致していますか。	①活動内容 ②能力 ③合致の程度
9		当初の期待と現状が合致していない場合、その原因について、思い当たることがあれば教えてください（例：当初の期待は曖昧だったが明確化してきた、当初の期待では多くを求めすぎていた、担当者への期待と実際の知識・スキルがずれていたなど）。	③合致の程度
10		3. 新型コロナウイルス感染拡大の影響について ^{*1}	新型コロナウイルスの感染拡大は、「IR組織に期待すること」に影響を与えそうですか。影響を与えそうであれば、短期的な観点、中長期的な観点での影響について教えてください。

^{*1} 上述の通り、新型コロナウイルス感染拡大の影響についての設問は、対面でのヒアリング調査が困難となった小規模国立大学2校と公立大学4校のみを対象として尋ねた。

3. 結果

各校のヒアリング調査の結果の概要を付表1に示す。付表1では大学規模・設置形態ごとに、大学名（A大学、B大学のように大学名を伏せて表記）、IR組織を設置してから経過した年数、調査対象者、大学執行部が期待している活動内容、期待している能力について記載した。「IR組織を設置してから経過した年数」について、「IR」（カタカナ表記を含む）の名称がつく組織の設置からヒアリング調査時点までの年数を記載した。また、「IR」の名称がつかない組織でIR活動が行われていると回答があった場合は、その旨を記載した。年数は概数で記載した。「大学執行部が期待している活動内容」について、訪問調査もしくはWeb会議システムによる調査で回答者が強調していた語、メールでの回答に記載されていた語を筆者らが整理し、記載した。

以下、大学執行部が期待する「活動内容」の類型化、「大学執行部の期待」と「IR組織・担当者の能力」の関係、各類型の詳細について述べる。

3.1. 大学執行部が期待する「活動内容」の類型化

ヒアリング調査の結果のうち、表2のNo. 7（活動内容）とNo. 8（活動内容、能力、合致の程度）への回答に含まれていた語の中から特徴的と思われるものをキーワードとして抽出した。キーワードの抽出は、訪問調査もしくはWeb会議システムによる調査で強調されていた語、メールでの回答に記載されていた語を基に、筆者らで協議して行った。キーワードは「設置・配置」「提案」「資格」「認証評価」「研究」「学修成果」「学修行動」「入試」「中途退学」「データベース」であった。それらのキーワードと調査対象校の対応を表3に示す。表3の「○」の表記は、表2のNo. 7

表3：「IR組織・担当者の『活動内容』に対する大学執行部の期待」に含まれていたキーワード

大学規模	設置形態	大学名	キーワード									
			設置・配置	提案	資格	認証評価	研究	学修成果	学修行動	入試	中途退学	データベース
小規模	国立	A大学			○					○		○
		B大学			○							
	公立	C大学	○									
		D大学						○	○	○		
	私立	E大学	○									
		F短大		○							○	
		G大学		○						○	○	
		H大学						○	○	○		
		I大学						○	○	○		
		J大学						○	○			
中規模	国立	K大学					○					
		L大学					○	○			○	
	公立	M大学						○	○		○	
		N大学				○	○	○	○	○		
	私立	O大学		○								
		P大学				○						
		Q大学						○	○	○		
大規模	国立	R大学						○	○			
		S大学				○	○	○	○	○	○	
	公立	T大学					○	○	○		○	
		私立	U大学						○	○	○	
	V大学							○	○			
	W大学						○	○				

表4：「IR組織・担当者の『活動内容』に対する大学執行部の期待」の7類型と各類型の該当校

類型	校数	該当する調査対象校
I：設置・配置への関心	2	C, E大学
II：漠然と分析や提案を要望	3	F短大、G, O大学
III：資格	2	A, B大学
IV：認証評価	1	P大学
V：研究	2	K, T大学
VI：教学	11	D, H, I, J, M, Q, R, T, U, V, W大学
VII：総合	3	L, N, S大学

とNo. 8への回答に当該キーワードが含まれていたことを表す。

表3におけるキーワードの出現の仕方に基づき、筆者らで協議の上、「IR組織・担当者の『活動内容』に対する大学執行部の期待」を類型化した。類型は「I：設置・配置への関心」「II：漠然と分析や提案を要望」「III：資格」「IV：認証評価」「V：研究」「VI：教学」「VII：総合」の7つとなった。「VII：総合」は教学、研究、認証評価等、大学の主要課題に関する幅広いIR活動が期待されていた大学の類型であり、IR組織

の規程上でも幅広いIR活動が設定されていた。各類型に該当する調査対象校を表4に示す⁴。なお、T大学（大規模公立大学）のみ、「V：研究」と「VI：教学」の2つに該当するため、「校数」の合計は24校となる（調査対象校数は23校）。T大学は研究面のIRを担当する組織と、教学面のIRを担当する組織が別々に設置され、大学執行部はそれらの組織を連携させることなく活動させていたため、「VII：総合」ではなく、「V：研究」と「VI：教学」の2つに分類した。また、キーワードに見られた「データベース」については、該当

する5校の全てにおいて、IR組織の設置当初は散在する学内データを集約することが設置の目的のひとつになっていたが、調査時点ではデータベースを構築済みであり、現在の期待として認識されていなかった（過去の期待として言及されていた）。なお、それら5校の「IR組織を設置してから経過した年数」は全て「5年以上」であった。

「新型コロナウイルス感染症の拡大の影響」の設問の結果について、同設問を尋ねた6校（小規模国立大学2校と公立大学4校）のうち、遠隔授業の効果検証を実施する予定である、もしくは実施したという回答が3校（A, N, T大学）で見られた。ただし、それらの大学では、類型に関連して行われているIR活動の一環として、新たな調査分析対象が追加されただけであり、IR組織への期待が変化していたわけではなかった。残りの3校（B, C, M大学）については、影響を与えることはないとの回答であった。

3.2. 「大学執行部の期待」と「IR組織・担当者の能力」の関係

各調査対象校の①「IR組織・担当者の『活動内容』に対する大学執行部の期待の明確さ」（表2のNo. 7, 8）、②「IR組織・担当者の『能力』に対する大学執行部の期待感」（表2のNo. 4, 5, 8）、③「期待する能力と実際の能力の合致の程度」（表2のNo. 8, 9）は、それぞれの類型で各校に類似した状況が見られた。そこで、各類型の①～③それぞれの程度について、筆者らで協議の上、段階（◎/○/△/×）をつけて、各類型の特徴を整理した（表5）。それらの段階は、同一類型の調査対象校に多く見られた状況を代表させたものである。また、表6の通り、段階は厳密な基準によるものではなく、設問に対する回答内容や、調査対象者からの学内状況についての補足説明等を総合的に判断して設定したものである。表5の「大学規模・設置形態」について、類型に該当した大学規模・設置形態が1校でもあった場合は、その大学規模・設置形態を記載に含めた。また、「②能力に対する期待感」は「3つの知性」の観点で分類した（①：専門的/分析的知性、②：問題に関する知性、③：文脈に関する知性）。

3.3. 各類型の詳細

以下、各類型（類型Ⅰ～Ⅶ）について、表5を補足する形で詳細を述べる。なお、表5の4段階（◎/○/△/×）が該当校に多く見られた状況を代表すると同様に、以下の各類型の説明も該当校に多く見られた状況を代表した記述である。

「Ⅰ：設置・配置への関心」は、組織の設置や担当者の配置は意識されているが、IR組織・担当者の活動目的や活動内容への関心は薄く、大学執行部の期待は明確ではなかった。担当者の配置については、外部から採用することはなく、学内の職員を兼務で配置していた。IR組織・担当者の能力についても特段の期待はなかった。大学執行部の期待がそもそも薄いため、期待と実際の能力の関係という意味では齟齬は生じていなかった。しかし、IR担当者の具体的な業務はあまり行われていなかった。

「Ⅱ：漠然と分析や提案を要望」は全て私立大学であり、分析目的の検討や得られた情報の活用方法の想定が不十分なまま、IR組織・担当者に対して漠然と分析や提案が要望されていた。IR組織・担当者の能力については、分析スキルへの期待があった。担当者の配置の仕方としては、学内の職員を配置する場合と、学外から教員を採用して配置する場合があった。学内の職員が配置されている場合、学内で課題になっていることや意思決定に影響を及ぼすキーパーソン等の人間関係は把握しているが、分析スキルは不足していた。そのため、漠然と要望されていることに対して、IR組織・担当者側で課題設定が行えたとしても、適切な分析を行うことが難しい状況であった。一方、学外から教員が採用・配置されている場合は、分析スキルに対する大学執行部の期待から、統計に詳しい教員が担当者になっており、その点では期待と能力が合致していた。しかし、学内の課題や人間関係が十分把握できていないため、「データを用いた活動や提案」の要望に対して的外れな分析や提案になってしまっていた。学内の職員、学外からの教員どちらの場合でも、大学執行部の期待が明確ではないことに加えて、期待を明確にしていくために必要な能力が十分に備わっていないため、期待と能力が合致していなかった。

「Ⅲ：資格」は、単科の小規模国立大学において、

表5：各類型における「大学執行部の期待」と「IR組織・担当者の能力」の関係

類型	大学規模・設置形態	①活動内容に対する期待の明確さ	②能力に対する期待感			③期待と実際の能力の合致の程度
			①	②	③	
I：設置・配置への関心	小規模 公/私立	× 設置・配置は意識するが活動目的や内容への関心は薄い。	△	×	×	元々期待が薄く齟齬は生じていない。具体的なIR活動は少ない。
II：漠然と分析や提案を要望	小/中規模 私立	△ 漠然と「データを用いた活動や提案」を要望。	◎	△	○	△ 学内登用： ◎ ③はあるが①がない。 × 学外採用： ◎ ①はあるが③がない。
III：資格	小規模 国立	◎ 資格系の単科大学。資格取得と直結した分析を期待。	◎	◎	△	◎ 執行部と担当者で分析の背景や目的が明確に共有されている。
IV：認証評価	中規模 私立	◎ 認証評価受審対応を期待。付随してIR活動も期待。	△	◎	◎	○ IR活動だけでなく、認証評価対応業務の遂行も期待。職員を配置。
V：研究	中/大規模 国/公立	◎ 学内の資源配分や大学ランキング対策等の検討材料を期待。	◎	○	△	○ 高度な分析を期待。教員を配置。URAとの役割分担・連携が課題。
VI：教学	小/中/大規模 国/公/私立	○ 教学面を重視。分析対象は幅広い。主に分析の設計を期待。	◎	△	○	○ 小：一人担当。IR以外も期待。 ◎ 中大：複数名で役割分担が明確。
VII：総合	中/大規模 国/公立	○ 教学・研究・認証評価等、大学の主要課題の分析を幅広く期待。	◎	○	◎	◎ ①②③全ての期待に対して組織的に対応。IR活動が根付いている。

表6：「大学執行部の期待」と「IR組織・担当者の能力」の関係を整理する際に用いた4段階

段階	①活動内容に対する期待の明確さ	②能力に対する期待感	③期待と実際の能力の合致の程度
◎	明確である	期待がある	合致している
○	どちらかというとき明確である	どちらかというとき期待がある	どちらかというとき合致している
△	どちらかというとき明確ではない	どちらかというとき期待はない	どちらかというとき合致していない
×	明確ではない	期待はない	合致していない

教育目標と直結する資格取得に関連する分析が強く期待されていた。IR組織・担当者の能力については、分析スキルに加えて、資格に関する教育内容や制度についての知識が明確に期待されていた。また、実際に、それらの能力を備えた担当者（教員）が配置されていた。この類型は、大学執行部の期待と実際の担当者の能力が合致していると言える。

「IV：認証評価」は、認証評価の受審を控えて、認証評価対応への期待から始まり、それに付随してデータ収集等が必要となり、IR活動への期待が生じていた。IR組織・担当者の能力については、認証評価制度に

についての知識に加えて、申請書類の取りまとめに関連して学内のキーパーソンとの人間関係が期待されていた。担当者については、認証評価団体に外向経験のある職員が配置されていた。この類型に該当したのは、認証評価対応の担当者を専従で配置する余裕のある中規模私立大学であった。この類型では、大学執行部の期待はIRよりも受審業務に関する能力に向けられてはいるものの、担当者の能力と合致していると言える。

「V：研究」は、研究費等の学内の資源配分や、大学ランキング対策等を検討するための材料が期待されていた。学内には部分的に業務が重なるURA組織が

あり、役割分担の整理や連携強化が課題となっていた。IR組織・担当者の能力については、高度な分析スキルが期待され、実際に高度な分析スキルを持つ担当者（教員）が配置されていた。この類型は、大学執行部の期待と実際の担当者の能力が合致していると言える。

「Ⅵ：教学」は、最も多くの大学で見られた類型であり、教学に関するIR活動が期待されていた。類型Ⅲ～Ⅴと比べると課題設定が多様であるために、大学執行部の期待は類型Ⅲ～Ⅴほど明確ではないものの、一定程度の明確さが見られた。また、設計／収集／分析／報告という一連の過程の中で「設計」が最も期待されていた。担当者の配置に関して、小規模大学と中・大規模大学では状況が異なっていた。小規模大学においては、IR担当者が専従ではなく兼務であることが多く、IR以外の業務も期待されていた。中・大規模大学においては、「3つの知性」のバランスを考慮しながら複数名のIR担当者が配置されており、それらの担当者は分析スキルの高い者、学内の人間関係を熟知した者等、役割分担がはっきりしていた。また、IR組織内の「3つの知性」のバランスに目配りをしている人物（IR室長等）が存在することが特徴的であった（「3つの知性」を知った上での人員配置ではなく、経験的なもの）。このように大学規模によって担当者の配置の仕方に違いは見られたものの、総じて、大学執行部の期待と実際の担当者の能力は合致していた。なお、設置形態別に見ると国立大学は11校中1校であり、設置形態別に調査対象校数を調整してはいるものの、教学に関する内容を中心としたIR活動を行っている国立大学は少ないという結果であった。

「Ⅶ：総合」は、中・大規模の国公立大学で見られた類型であり、教学、研究、認証評価等、大学の主要課題に関する幅広いIR活動が期待されていた。また、その期待に応えるために「3つの知性」が全て必要となっており、実際に「3つの知性」のバランスが考慮された複数名のIR担当者によって、それら幅広いIR活動が行われていた。人員配置については、「Ⅵ：教学」の中・大規模大学と同様に、IR組織内の「3つの知性」のバランスに目配りをしている人物が存在していることが特徴的であった。大学執行部の期待の明確さについては、IR活動の対象となる範囲が幅広いために類

型Ⅲ～Ⅴほどではないものの、一定程度の明確さが見られた。

4. 考察

本稿では、IR組織を持つ大学の執行部等に対してヒアリング調査を行った。その調査結果を基に、大学執行部が期待する「活動内容」を7つに類型化した。7つの類型のうち「Ⅰ：設置・配置への関心」と「Ⅱ：漠然と分析や提案を要望」は大学執行部の期待が明確ではなく、IR組織・担当者の能力と合致しているとは言えなかった。類型Ⅲ～Ⅶは、類型によって濃淡はあるが、IR組織・担当者の活動内容や能力に対する期待が明確であり、実際の能力とも合致していた。

以下、各類型の共通点や差異、それらの背景、期待と能力に齟齬がある場合の解消の方策等について、類型Ⅰ・Ⅱ、類型Ⅲ～Ⅶ、その他に分けて考察する。最後に、今後の課題について述べる。

4.1. 類型Ⅰ・Ⅱ

「Ⅰ：設置・配置への関心」と「Ⅱ：漠然と分析や提案を要望」は、ともに大学執行部の期待が明確ではないという特徴がある。ただし、その背景については、類型によって違いがあると思われる。

「Ⅰ：設置・配置への関心」の大学では、大学執行部の期待が薄いため、大学執行部の期待とIR組織・担当者の能力との間に齟齬は生じていないものの、IR活動の出発点となる課題設定が存在しない。そのため、IR組織・担当者にとっては拠り所がない中で調査分析を進めないといけないう状況であり、結果としてIR活動は活発ではない。大学執行部の期待が薄いことの背景のひとつとして、とくに私立大学に対する政策誘導の影響が考えられる。私立大学においては「私立大学等改革総合支援事業」に採択されるために、IRを担当する部署を設置して専任の教職員を配置するか、委員会方式の組織を設置することが強く求められてきた（沖, 2017）。その状況の中で、補助金の獲得が当面の達成すべき目標となり、組織設置や担当者配置の目的が学内で十分に検討されなかった可能性がある。そうであるならば、この類型では、はっきりとは意識されていない危機感や課題意識をIR組織・担当者の

側で取り上げて可視化し、「議論のきっかけ」として大学執行部に提示していくという進め方(寫田ら, 2015)をすることで、大学執行部の期待が明確になっていくかもしれない。

「II：漠然と分析や提案を要望」の大学では、IR活動の出発点となる課題設定が曖昧な中で、IR組織・担当者に対して分析・提案が要望されている。課題設定の曖昧さについて、大学執行部の中ではIR活動に関する課題の設定が明確に行われているものの、それがIR組織・担当者にうまく伝わっていない場合と、大学執行部の中でも課題が十分に言語化できていない場合が考えられる。どちらの場合でも、IR組織・担当者にとっては調査分析のための拠り所が不十分な中、試行錯誤で手がかりを探っていくことになる。また、大学執行部とIR担当者の意思疎通が十分ではない環境や、試行錯誤が許されない学内文化の場合は、分析・提案の内容が大学執行部の考えとうまく一致せず、分析作業の手戻りや設計段階からの見直しが多く発生することになるであろう。さらに、そのようなことが重なると大学執行部の失望を招き、さらに意思疎通や試行錯誤が難しくなるという悪循環に陥ってしまうと考えられる。学内の職員の登用、学外からの教員の採用の両方で、大学執行部の期待を明確にしていくために必要な能力が不十分であったことに関しては、職員の場合は外部研修会への参加等により「専門的／分析的知性」を身につけたり、分析スキルのある学内の教員に協力を仰いだりする対策が有効であろう。教員の場合は「文脈に関する知性」を身につけるために、学内の課題や人間関係に詳しい職員に協力を仰ぐといった対策が有効であろう。しかし、学外から採用された教員にとっては、すぐにそのような対策をとることは難しい場合が多いと思われるため、IR活動と関係する委員会の構成員に加えたり、職員と密な情報交換ができる体制を作ったりする等の対応が必要になると思われる。

また、「II：漠然と分析や提案を要望」で、期待が曖昧なままに分析・提案が要望される背景として、私立大学の経営状況が影響している可能性が考えられる。私立大学において、小・中規模大学は、大規模大学と比べて厳しい経営状況にある(日本私立学校振興・共

済事業団, 2021)。本ヒアリング調査の結果においても、「II：漠然と分析や提案を要望」に該当したのは、私立大学の小規模2校、中規模1校であった。また、その小規模2校だけが「IR組織・担当者の『活動内容』に対する大学執行部の期待」のキーワードに「中途退学」を含んでいた。厳しい経営状況の中、大学執行部はIRが、いわゆる「打ち出の小槌」になると期待し、調査分析を行う目的の検討や言語化、得られた情報の活用方法の提案までもIR組織・担当者に求めているのかもしれない。期待と能力の齟齬解消の方策について、IRが「打ち出の小槌」と考えられていたとしても、学内でIR活動が積み重ねられていくと、その幻想が現実的ではないことが理解されていく可能性はある。この類型に該当した3校の「IR組織を設置してから年数」に着目すると、小規模の2校については1校が「2年未満」、別の1校が「実質的なIR活動が始まったのは3年以上5年未満」と年数が比較的浅く、中規模の1校については「IR」の名称がつく組織はなく、既存組織による具体的なIR活動は少ないという認識の中でIR組織の設置が検討されている状況であった。それらの大学はIR組織を設置してから十分に年数が経っていない、もしくは、これからIR組織が設置されるという状況であることから、前向きに考えると、幻想が生じて消えていくまでの過程の途中であるのかもしれない。この類型は「I：設置・配置への関心」とは異なり、大学執行部の期待が曖昧ではあるが存在すると思われるため、IR組織としての活動が継続して行われる中で大学執行部の期待が明確になっていくことも考えられる。ただし、期待の曖昧さの中での要望であるため、IR組織・担当者的な外れな分析や提案によって大学執行部の失望を招かないよう、まずは大学執行部の関心が高いと思われる内容から試行錯誤を始めるという進め方が有効かもしれない。その場合、この類型に該当したのが小・中規模の私立大学であったことから、大学執行部の関心が高い場合が多いと思われる、入試や中途退学に関する調査分析から始めるという進め方が考えられる。

類型I・IIは、ほとんどの大学にとって望ましい状況ではないと思われる。自大学にとって適切な類型に移行するためには、上述したような方策が必要になる

であろう。

4.2. 類型Ⅲ～Ⅶ

類型Ⅲ～Ⅶに関しては、類型Ⅰ・Ⅱと異なり、全ての類型において大学執行部の期待が明確という共通点がある。とくに類型Ⅲ～Ⅴ（「資格」「認証評価」「研究」）は、関連する業務の範囲やIR活動によって提供される情報の対象が類型Ⅵ・Ⅶ（「教学」「総合」）よりも比較的はっきりしており、大学執行部の期待がより明確である。また、大学執行部の期待とIR組織・担当者の能力は合致しているといえる。ただし、「Ⅴ：研究」については、研究面に対する大学執行部の期待が明確ではあるものの、IR組織とURA組織の役割分担が学内で重複している状況が見られた。IRとURAの役割分担が未分化という状況は、2017年に実施された全国の国公立大学のURAを対象とした調査の結果（山田, 2020）でも同じように報告されていることから、「Ⅴ：研究」の大学でIR担当者が大学執行部の期待に、より一層応えていくためには、学内の役割分担の整理が課題になると思われる。また、「Ⅶ：総合」の研究面においても同様に、URAとの役割分担の整理が課題になると思われる。

「Ⅵ：教学」は、最も多くの大学で見られた類型であった。その理由に関して、日本にIRが導入されてきた時期の状況が現在まで影響を与えている可能性を挙げることができる。日本の高等教育関係者の間でIRが注目され始めたのは、教育の質保証が急速に求められるようになる中、個々の大学において教育成果の提示が重要な論点となっていたことが要因である（山田, 2011）と指摘されている。そのような導入期における教学面のIR活動への関心が現在まで続いていると考えることができる。また、教学面のIR活動への関心については、小規模大学と中・大規模大学で背景が異なると思われる。小規模大学に関しては、とくに私立大学に関して、IR活動・組織が具体化する主な契機は私立大学等改革総合支援事業である（沖, 2017）との指摘がある。同事業のIR関連の設問で問われているのは教学面のIR（佐藤, 2014）である。そのため、教学面のIRに対する小規模私立大学の関心には同事業の設問内容の影響があると思われる。一方、中・大

規模大学に関しては、担当理事制の影響が考えられる。本ヒアリング調査では、中・大規模大学において教育（教学）担当理事等の所管する教学面の学内政策の推進や管理運営のため、IR組織・担当者と連携しているとの回答が見られた。担当理事制における担当理事の責任範囲の明確さが、IR組織・担当者への期待の明確さにつながっている可能性がある。

中・大規模大学の「Ⅵ：教学」と「Ⅶ：総合」には共通の特徴が2つ見られた。1つ目は、「3つの知性」のバランスを考慮しながら複数名の担当者が配置されるとともに、IR組織内の「3つの知性」のバランスに目配りをしている人物が存在していたことである。そのため、中・大規模大学の「Ⅵ：教学」と「Ⅶ：総合」の大学では組織的な知性（Terenzini, 1993, 2013）が実現されていると言える。また、共通点の2つ目として、「目新しさによるIRへの期待」というよりも、「組織文化に根付いたIRの定着」（IR以外の一般的な大学業務と同様、IR活動が当たり前のものとして行われている）という状況が見られたことが挙げられる。組織的な知性の実現のためには、人的資源を割り当てる必要があり、IR組織・担当者についての大学執行部や学内関係者の理解が重要となる。その理解の背景には「組織文化に根付いたIRの定着」があると思われる。

「Ⅶ：総合」では、他の類型よりも幅広い範囲のIR活動が行われ、複数名の担当者が組織的に大学執行部の期待に応える体制が整えられていた。ただし、全ての大学にとって「Ⅶ：総合」が理想的であるというわけではない。例えば、本ヒアリング調査において、T大学は研究面のIR活動と、教学面のIR活動を単一の組織ではなく別々の組織で行っており、それぞれが機能していた。大学執行部が重視していることや、IR組織に割り当てることができる人的資源等は大学によって異なるため、各大学にとってそれぞれ最適な類型があるはずである。

4.3. その他

本ヒアリング調査では、新型コロナウイルス感染症の拡大という状況は大学執行部のIR組織・担当者に対する期待に影響を与えていないという結果であった。

ただし、その結果には調査を実施した時期や対象校数に関係しているかもしれない。遠隔授業による学修成果、学修行動、学生生活の変化の把握等、今後、IR活動への新たな期待が生じてくる可能性があると思われる。

「IR組織・担当者の『活動内容』に対する大学執行部の期待」としてキーワード「データベース」に言及があった調査対象校5校に関して、「3.1. 大学執行部が期待する『活動内容』の類型化」で述べた通り、「データベース」は現在の期待ではなく過去の期待として言及されていた。また、それら5校の「IR組織を設置してから経過した年数」は全て「5年以上」であった。学内データが散在する状況において「データベース」に期待が寄せられ、データベースの構築によりIR活動の基盤が整備されることで「データベース」から他の具体的な活動に期待が移行するという状況が考えられる。本ヒアリング調査では見られなかったが、「IR組織を設置してから経過した年数」が浅く、現在の期待として「データベース」が意識される大学があると思われる。

また、国立大学においては、法人評価や認証評価といった大学評価への対応がIR組織の増加の一因となったことが指摘されている（小湊・中井, 2007）。本ヒアリング調査の結果では、認証評価への対応を契機としたIR活動への期待が私立大学で見られたものの、国立大学では、そのような期待は見られなかった。国立大学においては、大学評価に関連する調査分析が当然の学内業務として遂行され、現在ではIR組織・担当者への期待としては意識されていない可能性がある。一方で、一部の私立大学では、過去の国立大学で見られたことと同様に、評価業務から派生したIR活動への期待が生じているのかもしれない。

4.4. 今後の課題

筆者らは今後、本ヒアリング調査を踏まえたアンケート調査を計画している。その実施にあたっては、本稿で提示した7類型を用いて、大学執行部の期待とIR組織・担当者の能力の関係を検証していこうと考えている。アンケート調査によって、各類型の特徴を整理するためにつけた4段階（◎/○/△/×）を量的

に検証する等、類型化をより精緻なものとする一方で、多くの大学において大学執行部の期待とIR組織・担当者の能力が合致し、意思決定支援がより円滑に実現されることにつながる知見を提供していきたい。

謝辞

ヒアリング調査にご協力いただいた方々に厚くお礼申し上げます。また、IRの定義の訳語に関して、小湊卓夫先生（九州大学）と意見交換をさせていただきました。深く感謝いたします。本研究は、JSPS科研費19K02874（研究課題名：IRの専門性活用と大学の文脈の相互構造に関する研究、研究代表者：橋本智也、研究分担者：白石哲也）の助成を受けて行いました。

引用文献

- 浅野茂(2016),「情報提供、意思決定支援、全学的合意形成」, 小林雅之・山田礼子編著『大学のIR：意思決定支援のための情報収集と分析』所収, 慶應義塾大学出版会, 36-40.
- Fincher, C. (1978), "Institutional research as organizational intelligence," *Research in Higher Education*, Vol. 8, 189-192. <https://doi.org/10.1007/BF00992119>
- 藤井都百・橋本智也(2021),「大学評価・IR担当者もつ素養の醸成に影響を及ぼす要因の推定：大学評価コンソーシアム会員に対する平成30年度調査の結果分析を通じた報告」,『大学評価とIR』, 第12号, 36-49. https://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/012_r0305/012-r0310-04_fujii_hashimoto.pdf
- 橋本智也・白石哲也(2019),「大学におけるIRの実態に関するアンケートの調査報告：自由記述に見られた困難・活動内容」,『大学評価とIR』, 第10号, 16-28. http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/010_h3103/010-h3103-02_hashimoto_shiroishi.pdf
- 本田寛輔・浅野茂・鳥田敏行(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. <http://id.nii.ac.jp/1107/00000388/>
- 小林雅之(2016),「IRの組織と担当者」, 小林雅之・山田礼子編著『大学のIR：意思決定支援のための情報収集と分析』所収, 慶應義塾大学出版会, 25-32.
- 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, 17-34. <http://id.nii.ac.jp/1107/00000059/>
- 文部科学省(2020a),「平成30年度の大学における教育内容等の改革状況について(概要)」. https://www.mext.go.jp/content/20201005-mxt_

- daigakuc03-000010276_1.pdf
 文部科学省(2020b),「私立学校・学校法人基礎データ 私立学校の状況 (令和2年5月1日現在)」.
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/main5_a3_00003.htm
- 日本私立学校振興・共済事業団(2021),『令和2年度版 今日の私学財政 大学・短期大学編』, 学校経営研究会.
- 沖清豪(2017),「私立大学経営におけるIR(Institutional Research)の意義と課題」,『日本教育経営学会紀要』, 第59号, 26-35. https://doi.org/10.24493/jasea.59.0_26
- 大野賢一(2021),「IR(評価)担当者能力の変化と傾向:2018年度調査結果との比較」, 大学評価・IR担当者集会2021「IR担当者能力調査結果報告」発表資料(オンライン開催, 2021年8月). https://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2021/acc2021/re/acc2021_re01_ohno.pdf
- 佐藤仁(2015),「IR人材に求められる力量からIR組織に求められる知性へ:テレンジーニ(Patrick T. Terenzini)による3つの知性論の再検討」,『大学評価とIR』, 第4号, 35-42.
https://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/004_h2712/004-h2712-04_sato.pdf
- 佐藤仁・森雅生・高田英一・小湊卓夫・関口正司(2009),「大学評価担当者の抱える現場の課題:アンケートの結果から」,『大学評価・学位研究』, 第9号, 63-77.
<http://id.nii.ac.jp/1107/00000106/>
- 佐藤雄一(2014),「私立大学等改革総合支援事業について」,『大学評価研究』, 第13号, 69-77.
- Saupe, J. L. (1981). *The functions of institutional research*. Association for Institutional Research.
<https://eric.ed.gov/?id=ED207443>
- Saupe, J. L. (1990). *The functions of institutional research* (2nd ed.). Association for Institutional Research. <https://eric.ed.gov/?id=ED319327>
- 寫田敏行(2018),「我が国のIR担当者の現状について (H30.7月調査報告)」, 大学評価・IR担当者集会2018 キーセッション「評価人材、IR人材に求められる能力」発表資料(九州工業大学 戸畑キャンパス, 2018年8月).
https://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2018/acc2018/k02_shimada_ppt.pdf
- 寫田敏行・大野賢一・末次剛健志・藤原宏司(2015),「IRオフィスを運用する際の留意点に関する考察」,『大学評価とIR』, 第2号, 27-36.
https://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/002_h2705/002-h2705-32_shimada_et al.pdf
- 白石哲也・橋本智也(2018),「大学におけるIRの実態に関するアンケート調査報告:アンケートの基礎集計」,『大学評価とIR』, 第9号, 62-77.
https://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/lib/docu/009_h2908/009-h3012-05_shiroishi_hashimoto.pdf
- スウィング, R. L. 山田礼子訳(2005),「米国の高等教育におけるIRの射程、発展、文脈」,『大学評価・学位研究』, 第3号, 21-30. <http://id.nii.ac.jp/1107/00000125/>
- 高田英一・高森智嗣・森雅生・桑野典子(2012),「国立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能・人・組織等に関する意識と現状:IR担当理事に対するアンケート調査結果を基に」,『大学評価研究』, 第11号, 111-125.
- 高森智嗣(2014),「日本におけるインスティテューショナル・リサーチへの認識に関する研究:国立大学法人に対するアンケート調査結果を中心に」,『大学探究:琉球大学大学評価センター・ジャーナル』, 第5号, 1-11. <http://hdl.handle.net/20.500.12000/29794>
- Terenzini, P. T. (1993). "On the nature of institutional research and the knowledge and skills it requires," *Research in Higher Education*, Vol. 34, No. 1, 1-10. <https://doi.org/10.1007/BF00991859>
- Terenzini, P. T. (2013). "On the nature of institutional research" revisited: Plus ça change...?, *Research in Higher Education*, Vol. 54, No. 2, 137-148. <https://doi.org/10.1007/s11162-012-9274-3>
- Wilensky, H. L. (1967), *Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry*, Basic Books.
- 山田礼子(2011),「ベンチマーク評価と連動する学生調査とIR—日本版学生調査(JCIRP)の役割と活用」, 私学高等教育研究所編『高等教育におけるIR(Institutional Research)の役割』所収, 私学高等教育研究所, 1-14. https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/book/pdf/2010_p06.pdf
- 山田礼子(2016),「IRと執行部」, 小林雅之・山田礼子編著『大学のIR:意思決定支援のための情報収集と分析』所収, 慶應義塾大学出版会, 32-36.
- 山田礼子(2020),「日本におけるIRの動向:経営IR、教学IRから研究IRの誕生と推移」,『統計数理』, 第68巻, 第2号, 197-208. <https://www.ism.ac.jp/editsec/toukei/pdf/68-2-197.pdf>
- * オンライン文献のURLの最終閲覧日は全て2021年11月5日である。

注

- 1 Saupe (1990) の定義の原文は "Institutional research is research conducted within an institution of higher education to provide information which supports institutional planning, policy formation and decision making." (p.1) である。原文中の research の訳語について、小湊・中井 (2007) では「研究」、佐藤ら (2009) では「調査研究」としている。一方、IR組織・担当者が行う research はより実務的であり、「研究」という訳語では学術的な意味を想起してしまう (本田・浅野・寫田, 2014) という指摘がある。そこで、本稿では research の訳語を「調査分析」とした。
- 2 Terenzini (1993, 2013) において、「3つの知性」は組織的であるという捉え方の他に、階層性があるという捉え方もされているが、本稿の趣旨と直接関係しないため、本文では言及しない。
- 3 大学規模の基準の設定にあたっては、大学設置認可制度の「平均入学定員超過率」で区分の1つに4,000人未満

- ／以上を用いていること、私立大学等経常費補助金の「入学定員超過率」の設定で4,000人未満、4,000人以上8,000人未満、8,000人以上の区分としていることを参考にした。
- 4 各調査対象校の回答者の属性（「大学執行部」、「大学執行部の期待について回答できる役職者」、「役職のないIR担当者」）は付表の「調査対象者」欄に記載している。7つのタイプのうち、「Ⅲ：資格」を除く6つのタイプには、回答者に「大学執行部」または「大学執行部の期待について回答できる役職者」が含まれていた。「Ⅲ：資格」（2校）の回答者は、ともに「役職のないIR担当者」であった。
- 5 「Ⅰ：設置・配置への関心」は大学執行部の期待が薄く、IR組織・担当者の能力との合致の程度を判断することが難しいため、「Ⅰ：設置・配置への関心」のみ、③「期待と実際の能力の合致の程度」欄に4段階（◎／○／△／×）ではなく、「－」を記載した。
- 6 大学規模について、本稿と『令和2年度版 今日の私学財政 大学・短期大学編』（日本私立学校振興・共済事業団、2021）は異なる定義を用いている。本稿は本文に記載している通り、収容定員を用いているのに対して、同書は在籍学生数を用いている。また、同書は大学規模を8つに区分しているが、本稿で「小・中規模大学」と「大規模大学」を比較するのに合わせて、8つの区分を「小・中規模大学：在籍学生数8,000人未満」（8つの区分のうち前半6つの区分）と「大規模大学：在籍学生数8,000人以上」（8つの区分のうち後半2つの区分）の2つに再区分した（本稿の小・中規模と大規模の定義で使用している人数と揃えた）。その2つの区分を用いて、「事業活動収支差額比率」を「小・中規模大学」と「大規模大学」で比較した。

付表1：各校のヒアリング調査の結果（概要）

＜小規模大学＞

設置形態	大学名	経過年数	調査対象者	大学執行部が期待している活動内容	大学執行部が期待している能力
国立	A大学	5年以上	IR担当者（教員）	資格取得、入試、教員評価に関するデータベース構築、調査分析	調査・統計のスキル、資格内容・制度に関する知識、データベースに関する知識
	B大学	5年以上	IR担当者（教員）	資格取得に関する調査分析	調査・統計のスキル、資格内容・制度に関する知識
公立	C大学	2年未満	IR担当者（職員、所管部署の長）	とくになし（IR組織の設置、IR担当者の配置への関心）	ある程度データを扱えるスキル
	D大学	5年以上（「IR」の名称のない既存組織）	副理事（教員）、IR担当者（教員）	教学に関する調査分析（学修成果、学修行動、入試等）	調査・統計のスキル、勤務大学の同僚教職員の価値観や信念に関する理解
私立	E大学	3年以上 5年未満	事務局長、IR担当者（職員）	とくになし（IR組織の設置、IR担当者の配置への関心）	ある程度データを扱えるスキル
	F短大	2年未満	副学長兼IR室長（職員）、事務局長、IR担当者（職員）	明確な課題設定はないが、学内で話題になることの多い中途退学等の調査分析や提案を要望	調査・統計のスキル、大学の意思決定に関する一般的な知識
	G大学	5年以上（実質的なIR活動は3年以上5年未満）	IR室長（教員）、IR担当者（教員）	大まか課題設定（中途退学、入試広報等）の下、詳細な調査分析や提案を強く要望	調査・統計のスキル
	H大学	3年以上 5年未満	事務局次長、IR担当者（職員）	教学に関する調査分析（学修成果、学修行動、入試等）	調査・統計のスキル
	I大学	5年以上	理事長（職員）、IR担当者（教員）	教学に関する調査分析（学修成果、学修行動、入試等）	調査・統計のスキル、データベースに関する知識、学内キーパーソンに関する理解
	J大学	5年以上	IR室長補佐（職員）	教学に関する調査分析（学修成果、学修行動、学生の満足度等）	調査・統計のスキル、基本的な用語の理解、大学の意思決定に関する一般的な知識

＜中規模大学＞

設置形態	大学名	経過年数	調査対象者	大学執行部が期待している活動内容	大学執行部が期待している能力
国立	K大学	5年以上	IR担当者（教員）	研究に関する調査分析（発表論文数、被引用数等）	調査・統計のスキル、研究資金配分に関する知識
	L大学	5年以上	IR担当者（教員）	研究・教学（学修成果）・情報公開等に関する統合データベース構築、研究・教学・経営に関する調査分析	調査・統計のスキル、データベースに関する知識、学内資源配分に関する知識
公立	M大学	5年以上（前身組織の年数を含む）	IR室長（教員）	教学に関するデータの集約と調査分析（学修成果、学修行動）、可視化ツールの導入	調査・統計のスキル、データベース・可視化ツールに関する知識
	N大学	5年以上（前身組織の年数を含む）	副学長兼IR室長（教員）	教学（学修成果、学修行動、入試）・認証評価・研究等に関する調査分析	調査・統計のスキル、基本的な用語の理解、高等教育全般の文化、勤務大学の同僚教職員の価値観や信念に関する理解
私立	O大学	「IR」の名称がつく組織なし（既存組織による具体的なIR活動も少ない）	IR担当者（職員）	明確な課題設定なし、データに基づいた提案を要望、数字に対する解釈や意味づけを求める	とくになし
	P大学	3年以上 5年未満	IR室長（職員）、IR担当者（職員）	認証評価に関連したデータ収集、調査分析	認証評価制度の理解、学内キーパーソンに関する理解
	Q大学	3年以上 5年未満	総務部長（職員）、IR担当者（職員）	教学に関する調査分析（学修成果、学修行動、入試等）	調査・統計のスキル、学内キーパーソンに関する理解

<大規模大学>

設置形態	大学名	経過年数	調査対象者	大学執行部が期待している活動内容	大学執行部が期待している能力
国立	R大学	5年以上（「IR」の名称のない既存組織）	IR副室長（教員）、IR担当者（教員）	教学に関する調査分析（学修成果、学修行動）、その他に理事からのアドホックな依頼	調査・統計のスキル、勤務大学の同僚教職員の価値観や信念に関する理解、学内キーパーソンに関する理解
	S大学	5年以上	評価・IR担当者（教員）、IR担当者（教員）	認証評価・教学（学修成果、学修行動、入試等）・研究等に関する調査分析	調査・統計のスキル、データベースに関する知識、高等教育全般の文化、勤務大学の同僚教職員の価値観や信念に関する理解
公立	T大学	研究：5年以上 教学：3年以上 5年未満	教学に関するIR組織：IR室長（教員）、IR担当者（教員） ※教学に関する内容について回答	教学に関する調査分析（学修成果、学修行動等）、情報公開等に関連したデータベース構築	調査・統計のスキル、データベースに関する知識、意思決定に関連する権限構造、勤務大学の同僚教職員の価値観や信念に関する理解
私立	U大学	5年以上	IR室長補佐（職員）、IR担当者（職員）	教学に関する調査分析（学修成果、学修行動、入試、正課外活動等）	調査・統計のスキル、勤務大学の同僚教職員の価値観や信念に関する理解、学内キーパーソンに関する理解
	V大学	5年以上（「IR」の名称のない既存組織）	評価室次長（職員）、評価・IR担当者（職員）、IR担当者（職員）	教学に関する調査分析（学修成果、学修行動、学生の満足度等）	調査・統計のスキル、勤務大学の同僚教職員の価値観や信念に関する理解、学内キーパーソンに関する理解
	W大学	5年以上（前身組織の年数を含む）	IR室副室長（教員）	教学に関する調査分析（学修成果、学修行動、学生の満足度等）、内部質保証のためのデータ収集	調査・統計のスキル、勤務大学の同僚教職員の価値観や信念に関する理解、学内キーパーソンに関する理解