

## 台湾におけるIR実務担当者と大学執行部との関係性 ：IR実務担当者へのインタビュー調査から

鍾，文婕  
筑波大学大学院：博士前期課程2年

<https://doi.org/10.15017/6788258>

---

出版情報：九州大学教育社会学研究集録. 25, pp.53-66, 2023-03-15. Seminar of Educational Sociology Department of Education, Graduate School of Human-Environment Studies Kyushu University

バージョン：

権利関係：

# 台湾における IR 実務担当者と大学執行部との関係性—IR 実務担当者へのインタ

## ビュー調査から—

### The Relationship Between the Manager of Institutional Research Organizations and the University Executives in Taiwan : Based on the Interview Survey

鍾文婕

#### 1 はじめに

近年、台湾では、高等教育の質保証推進政策を背景として、GPA 制度、CAP 制の導入、単位の実質化等の方策が既に多くの大学で実施されるようになった。さらには 2015 年、台湾高等教育の大学評価制度では「学生学習成果」に重点が置かれていたことによって、情報公開と Institutional Research (以下、IR) の関連政策が進められるようになった<sup>(1)</sup> (楊 2014)。台湾教育部 (日本の文部科学省に相当) によって、「大学マネジメント管理向上計画」が公表された。当計画では、質を伴った学修時間の実質的な増加、確保を始点とした好循環という視点からの学士課程教育の充実がまとめられた。

既に導入されている教育改善の方策を十分に機能させ、教育の質保証を推進するためには IR と呼ばれる機能の開発と部門の設置が求められる。IR の重要な役割の一つは、「高等教育機関の内部で行われるリサーチで、機関の将来計画、方針策定、意思決定を支える情報を提供する<sup>(2)</sup>」 (Saupe 1981: 1) ことである。教育情報の公表に伴い、データを一元化し、様々なデータベースに情報を提供することのみならず、情報を検索して報告書を作成していくためにデータを加工することも IR 部門の新たな仕事になりつつある。また、大学のガバナンスの整備が求められる中で、ガバナンスの支援機能としての IR という見方も浮上しつつある。

結果として、2022 年 8 月時点では、IR 組織<sup>(3)</sup> を設置した大学は 129 校 (設置率 81%) にのぼり、そのうちの約 90% は 2015 年に上記の計画が公布されてから 3 年以内に IR 組織を設立している (TAIR 2021:43)。さらに、2022 年公表された「高等教育の深化と発展計画第二期<sup>(4)</sup>」には、五つの重要業績評価指標の中で、IR を一つの指標として取り扱っている。今後も IR の重要性は増していくと予想される。

しかし、こうした政策誘導によって導入され、急増した IR 組織に対しては、「空回りしている部門」 (林 2021:40) といった批判がしばしば投げかけられる。その一例として、教育部が IR の必要性と役割を明言したにもかかわらず、現在、台湾の大学の IR 組織の大多数は、意思決定を支援する<sup>(5)</sup> ための情報を提供できていない (林 2021) といわれる。なぜ、台湾において、大学執行部の意思決定を支援するはずの IR 組織は、単なる手続き的かつ形式的次元の位置付けに押しとどめられてしまっているのか。

本稿は、特に IR の核心に据えられる「IR の実務担当者」に着目する。IR 組織の最高意思決定者は学長、副学長の場合が多い。しかし、彼らは通常、IR の日頃の業務に直接に関与していない。本稿の IR の実務担当者は直接に IR の日頃の業務 (例: 資料分析、IR 職員とのコミュニケーション) に携わっている人を指す。すなわち、本稿では、IR の実務担当者は IR 組織の中間管理職を示す。IR 実務担当者は意思決定そのものを行わず、学内各所の接節点となり、意思決定

の当事者間での共通認識の醸成に向けて働きかけることで、IR の全体をある程度把握できると考えるからである。

以上、こうした現状をふまえ、本研究の目的は、台湾における IR 組織の現状と課題を、特に IR 実務担当者と大学執行部との関係性に着目することによって、IR 組織が大学の意思決定を支援できていない一因を明らかにすることである。本研究により、台湾の大学において IR を推進する上での課題や論点に関する議論に新たな視点を付け加えることができると考える。

本稿の構成は以下の通りである。はじめにでは、本稿の問題意識と目的について述べる。第 1 節では、台湾における IR 組織が導入された政策文書や先行研究を検討し、IR 組織の現状を明らかにする。第 2 節では、台湾の大学における「IR の実態」を把握するために、現在の IR 組織の業務内容について台湾全土の大学を網羅的に分析して分類する。第 3 節では、各部署に対するデータの提供依頼など、学内の根回しが重要な業務となる IR 実務担当者にインタビュー調査をすることにより、大学執行部が IR 組織の業務内容や意義への認識の違いを明らかにする。第 4 節では、全体をまとめた上で、今後の課題について述べる。

### 1-1 台湾における IR に関する先行研究

台湾における先行研究では、IR に言及した研究は近年増加傾向にあるものの、IR 実務担当者個人に焦点をあてた研究は限られている。

これまで全国的な大学 IR の実態調査で、台湾における IR 組織の活動内容を量的に把握する調査や各大学による運営報告が散見される。例えば、2021 年一般社団法人台湾 IR コンソーシアム（原語：Taiwan Association for Institutional Research, TAIR）は「台湾 IR 事務室運営報告」のアンケート調査（回答率 66%，2020 年に実施された）を公表した。当報告書は初めて台湾における IR 組織に対して全国的なアンケート調査を行ったものである。TAIR（2021）の調査により、特に昇進制度が不十分であることが一因となって、台湾の IR 組織における人材の定着率が低いとい

う結果に繋がっている、と述べられている。例えば、IR の実務を担当した人材は一年、二年の任期を終えた後、高等教育研究という接点で別の大学における IR 職員の任期付きポストや教員としてのポストを得て異動するというケースが少なくないのである。このように、IR 組織が恒常に職員の入れ替わりの激しい状態であれば、政策や大学環境の変化により、IR 組織の役割や機能が次第に弱体化し、大学の発展に向けたデータに基づく意思決定支援という役割を果たせなくなると述べている。すなわち、IR 組織は相対的に不安定な状態にあるということが示唆されている。

また、李（2015）は、2015 年に台湾における IR 組織が萌芽期にある頃、アメリカ合衆国の IR 組織の活動事例を参照し、台湾の IR 組織を発展させるため、六つの方向性を示した。それは以下のようにある。

(1) 専門的な組織を設置する、(2) 学生の学修効果に重点を置く、(3) 計画的に専門人材を育成する、(4) 全国的にコンソーシアムを設立する、(5) 大学間で連携する、(6) 政府部門のデータベースを利用し、長期的に学生の状況をフォローする、という六つの方向性である。しかし、李（2015）が示したこれらの方向性はあくまでも概念の範疇にとどまり、実際には多くの大学が自大学にあった IR の在り方を模索し、日々試行錯誤をしているということが、それ以降の調査研究によって明らかになっている。その後も林ら（2019）、黃（2020）は自らの大学を例とし、特に長期的な人材育成制度とデータベース構築の難しさについて指摘した。

さらに、また、楊（2020）は台湾における大学評価の重点が学生の学修成果に置かれつつあるため、情報収集としての IR が進められるようになったと論じている。このように台湾における IR の発展経緯や現状についての理論的な研究がある一方、IR を用いた学生の学習時間外の活動を調査した実践的な報告書もある（陳 2018）。

また、IR の先進国である米国の IR システムの構築と、執行部と IR 間のコミュニケーションのプラットフォームとしての活用に関する研究がある（李、符 2017）。

以上のように、IRに関する事例やIRの向かうべき方向性、あるべき姿について先行研究を指摘した。しかしながら、いまだIR組織の現状を包括的に把握し、意思決定の支援ができていないという頓挫の原因を、IR組織の実務担当者に着目した研究は見当たらない。

## 2 台湾におけるIR組織が導入された経緯

台湾の高等教育関係者の間で、IRが注目を浴びるようになってきている。IRとはInstitutional Researchの略語であるが、日本では「機関研究」と訳されることが多いが、台湾では言語が「校務研究」と訳されることが多い<sup>(6)</sup>。具体的活動は、収集した大学の様々な情報を数値化・可視化した後、評価指標として管理しつつ、その分析結果を教育・研究、学生支援、経営等に活用することである（李 2018）。また彭（2013:7）は、「大学に関するあらゆる問題を『校務研究』に盛り込むことができる<sup>(7)</sup>」とIRの活動について定義した。

たとえば、『Higher Education Evaluation Bimonthly<sup>(8)</sup>』誌では、2013年にIRを特集し、アメリカと日本のいくつかの大学のIRを紹介した。それ以外に鍾（2015）はアメリカのIR組織の設置と人員配置に関する事例を紹介した。そして李（2016）、林（2016）、呉（2014）などによって、IR実践報告書が多く出されている。それらの報告書には各自の大学におけるIR組織が取り組む目標や中期計画が書かれている。

しかし、台湾におけるIR組織の研究は上記のように主にアメリカや日本<sup>(9)</sup>の事例レビューやIR導入の必要性を唱えてきたが、IR組織に着目するIRの役割については踏み込んだ議論はなされていない。（林 2021・黄ら2018）。さらに、台湾ではIR組織が存在する背景として、IRを打ち出すに至った政策的経緯と高等教育の文脈に関する研究は少なく、現在IR組織のあり方に関する批判的な議論も進んでいない。そのため本節は、まず台湾の大学がIRを導入した意義は何か、そして政策的にどうとらえられているかについて考察する。廖（2021）は台湾における高等教育の政策の変容について整理し、1999年～2018年を「多

元競争期」と定義した。本節はこの時期の政策がいかにIRに影響を与えたかについて、IRが導入された背景を、「高等教育の国際化」「量的拡大の高等教育機関」「高等教育機関の情報公開」に分けて論じる。

### 2-1 高等教育の国際化

2002年に世界貿易機関WTOに加盟後、国際的な連携が強まる状況に対応するため、世界各国と競争できるようにすることを目指し、教育の質を向上させ、学術研究の役割を強化する方向に向け、政策がより一層強化されてきた。WTOに加盟したことと関連しているグローバル化の影響のもと、世界との連携の強化、国際競争力の維持などが高等教育全体の発展方針として定められた。そのため、世界と競争できる大学の構築が求められ、大学の国際化や優れた研究の創出などが政策の目標として提起された。その中で最も重要なのは、1999年に公表された「大学学術発展卓越計画<sup>(10)</sup>」により学術研究を重視する方針が確立されたことである。それと関連して2004年になると「国際一流大学及び先端的研究センターの発展に向けたプロジェクト<sup>(11)</sup>」が打ち出され、優れた研究を行う大学を助成する目的で、政府は5年間で500億元（1,833億円に相当）を出資し、世界各国と競争できる一流大学を構築しようとした。2003年の『高等教育の国際競争力を促進する報告書<sup>(12)</sup>』でも、2004年の『教育政策白書<sup>(13)</sup>』でも学術研究の卓越性について言及がなされている。これらの政策によって、学術研究の成果が重視されるようになり、高等教育機関の研究機能が強調されるようになった。

国際化に関連する計画には、自大学のみならず、国内外の他大学の状況のデータを把握し分析することが必要とされている。台湾政府による大学の国際化と大学ランキングを重視する方針の下、大学が国際化に関する情報を収集し、分析する際、IRが必要な部門となってきた。例えば、国際化の計画の実行から目標の達成までの過程をデータに基づいて明示し、計画に適切な要素を設定できるように支援する必要がある。さらに、近年大学側は「大学ランキング」を重視するようになり、国際化の評価指標に達しているかどうかを大学自ら測定・分析している。こうした取

り組みによってIRの必要性がますます高くなっている。

## 2-2 高等教育機関の量的拡大

次に高等教育機関の量的拡大から、IRの必要性について論じる。台湾教育部統計處のデータによると、2020年時点の高等教育機関数は大学126校、学院14校、専科<sup>(14)</sup>14校となっている。大学生数は約99.2万人である。大学入学者数が2016年から減少傾向にあり、国内の公立・私立大学の入学者数は2013年から2023年の10年間に31万人も減少すると推定されている。その結果、公立・私立に関わらず国内の大学の52校が閉鎖もしくは合併されるとの見方もあり、少子化が高等教育機関に大きな影響を及ぼすようになっている。台湾の人口を維持するには合計特殊出生率2.1が必要とされる中、増加が見通せず、学校運営の見直しを迫られる大学が出てきている。一方、大学短大進学率については、1970年代には10%程度だったのが、1990年代から2000年代に急増して、2010年に70%に達し、現在(2020年)は97.98%である。このように、大学進学率が非常に高くなっているため、高校と大学の接続問題が深刻化している。

規模が拡大してきた高等教育では、民主化および少子化などの社会変容にいかに対応するのかも、課題として重視されている(廖2021)。それとともに、少子化の影響による高等教育機関の定員割れの問題を解消するために、規制緩和や市場メカニズムの導入および弾力的な教育制度の構築などの政策が実施された(廖2021、同上)。こうした動きは、自主開放期に言及した規制緩和政策及び私立セクターを中心とする高等教育の規模拡大に影響され生じてきた高等教育の市場化と関連している。つまり、政府は高等教育の規模拡大による財政負担の軽減、および高等教育の質向上、維持を図り、大学への権限委譲及び制度、政策的な規制緩和を行う一方で、市場メカニズムを導入した。そのため、政府は大学に対する投資を削減しながら、競争的な資金の導入や大学の自主的な財源の調達を求めた。

高等教育の規模拡大及び市場メカニズムの導入に伴って、高等教育機関間の競争も激しくなった中、資

金や資源及び学生の獲得競争で優位に立つため、各大学が独自の位置づけに基づいて学生や社会の様々な要求に応じ、より多様な教育を提供することも重視するようになった。限られた資金を競争的に獲るために、大学側は積極的に研究成果や教育成果をアピールしなければならない。そのため、データ分析の結果を可視化できるIRの設立が重要視されるようになった。

## 2-3 高等教育機関の情報公開

2010年に入ると、台湾における大学経営は、「経験」から、「エビデンス」へという、経営方式の転換期と言われる(彭2018)。また、少子化、国際化等の大学を取り巻く環境の変化の下で、新たな大学評価制度が展開されることによって、情報公開とIRの関連政策が進められるようになった(楊2020)。大学管理運営について、2015年に「高等教育の革新と転換プロジェクト<sup>(15)</sup>」が公表された。その中では、高等教育の再構築が強調され、各大学が自らの特徴に従い、高度な人材を育成して産業の発展に寄与することが求められる。一方で、大学の組織的な統合と再編を促すことが目標とされた。そして、同年(2015年)の「大学マネジメント管理向上計画」ははじめて公的な政策文書の中に、IR<sup>(16)</sup>について明言し、台湾のIR発展に大きな影響を与えた(本稿の1-2で詳述)。また、2017年大学評価制度の改正により、従来の大学による自己点検・評価に対して、第三者評価が義務化されたため、IRによる大学の情報収集が不可欠の作業となっている。それら、大学が直面している問題を解決するため、IRによって利用される、大学研究・分析を支援するデータストレージシステムの統合・構築が主要な取組となっている。

## 2-4 IRに関する政策

台湾においてIRがなぜこの十年急速に注目を浴びるようになってきたのだろうか。まず台湾政府がIRを「政策的誘導」によって導入してきたことが大きな原因と言われている(黄2018)。台湾教育部(日本の文部科学省に相当)は「大学マネジメント管理向上計画」を公表してからIRの設置を始めたのである。そ

これは、各大学に対してIR組織の設置を促すため、競争的研究プロジェクトの「大学マネジメント管理向上計画<sup>(17)</sup>」を公布した。当計画の内容として、教育部はIRの設置、専門職員の確保、各種校務研究分析の実施を、その重要性を明示している。その後、教育部が同年10月に発表した「教育部学校事務専門管理能力向上助成計画<sup>(18)</sup>」の2015-2017年度の大学補助の承認リストを公開した。その中には、26校の大学が承認され、それぞれ1500万元から2500万元（1億円相当）の助成金が支給されることになった（黄 2018）。計画発表の結果として、2022年3月時点で、IR組織を設置した大学は151校にのぼり、そのうちの約90%は2015年に上記の計画が公布されてから3年以内にIR組織を設立している（臺灣校務研究專業協會 2021）。そのため2015年は台湾のIR元年と言われている（李・符 2017）。次に、台湾のIR発展に大きく影響を与えていた二つの政策について詳しく検討してみる。

#### 2-4-1 大学マネジメント管理向上計画

それでは、台湾の高等教育機関におけるIR組織の設立に直接的な契機となった大学マネジメント管理向上計画とはいいかなるものかみていく。まず、大学マネジメント管理向上計画は「大学のマネジメント能力を高め、教育資源を最大限に活用し、学生の学修効果を向上すること」という目標が設定され（教育部 2015）、「大学マネジメント」と「学生の学修効果」を関連づけた。これについて、彭（2018）は、「大学マネジメントの確立には学修成果・教育成果の把握・可視化が大きなカギを握る」と指摘した。大学教育の質を担保するためには、学修成果・教育成果を可視化し、高度な分析を行うことが重要だろう。

一方、大学マネジメント管理向上計画は競争型経費のため、助成の対象となる高等教育機関は申請書を出して、優れた方が採択される方法である。採択された大学は三年分の経費がもらえ、年二回の審査を受ける。公募要項によれば、補助基準額は年間300万元（1000万円に相当）があり、他には人件費補助金が給付される。以下に計画の概要を示す。内容は適宜に要約している。

#### ◎大学マネジメント管理向上計画の概要

1、対象機関：台湾国内における高等教育機関

2、審査項目：

（1）組織と運営面

①大学の実施計画と学生の学習成果の評価・向上との関係

②学生の学習成果データの取得、収集、保管、分析

③IR組織構成と他部門の所属、役割分担、協力関係

（2）専門人材

①IR専門人材の経歴と背景

②IR専門能力の開発の仕組み

（3）IR運用

①教学支援システムと学生学修の効果分析

②校内資源配分と教員昇任制度の分析

③他に学生学修に関するデータ分析を提供

出典：教育部（2015）により、筆者作成

以上のように大学マネジメント管理向上計画は大学のマネジメントと学生の学修効果に関連づけているものを審査の項目として設定し、大学マネジメントの確立に向けて、いかにして学修成果・教育成果を可視化し、「学生の学習成果の確保」と「説明責任」を明確に示すことを期待している。

しかし、こうした期待を裏切って、林ら（2021）によれば、新しく導入された計画の熱気の中で、各大学はIR組織を設置したが、期待されたほどの成果は上がっていないかった。数多くの大学のIR組織は担当者が一人しかいない。そもそも新たに成立したIR組織が学生の学修効果を向上することが困難と感じた人も少なくない。そして補助金申請の条件などの影響によって、現在IR組織を設置する大学が急速に増加しており、そのことを以って、IRの取組が進展したかのように捉える風潮も見られるが、組織に加えて、実際の支援の実施とその有用性について、より具体的な要素を踏まえて確認する必要があるのではないだろうか。

#### 2-4-2 高等教育の深化と発展計画

大学マネジメント管理向上計画の3年後に「高等教育の深化と発展計画」（Higher Education SPROUT

Project) が打ち出された。今回の調査データ<sup>(19)</sup>によると、現在の台湾における大学の約 8 割の IR 組織の活動内容は「高等教育の深化と発展計画」に対応するという仕事が含まれている。

高等教育の転換及び多元化の方針の影響を受けて、国際競争力、学術研究能力の向上を目的とする拠点大学計画及び卓越教育計画など、一連の経費補助政策が終了した後、それらの計画に代わって、今までよりも一段規模の大きい「高等教育の深化と発展計画」が出された<sup>(20)</sup>。「地方と連携し、国際的につながり、将来に目を向ける」を方針として教育の革新、高等教育の公共性の向上、大学の特色の推進、社会的責任の実践、という 4 つの目標が定められた。この計画では、従来の学術型と教育型という二分的な捉え方ではなく、研究教育および社会貢献を組み合わせて、統合的な枠組みで経費配分を行うことで、大学の多元的な発展を求める、新たな時代に対応できる多元的な人材の育成が期待されている（廖 2021）。

これにより、学生の特性や大学の位置づけに応じた適材適所の学生を育成し、大学の強みを生かした特色ある大学づくりを支援し、大学の長期安定的発展を促すと同時に、国際競争力のある大学・研究拠点となるよう十分に支援すること。以下には計画の概要を示す。内容は適宜に要約している。

#### ◎高等教育の深化と発展計画 (Higher Education SPROUT Project) 第一期

1, 対象機関：台湾国内における高等教育機関

2, 目標：次時代の人材を育成する。多様性のある大学を目指す

3, 審査項目：

①教育の革新

②高等教育の公共性を向上

③大学の特色の推進

④社会的責任の実践

4, 審査方法：

①情報公開：各学校は毎年、実施状況に応じて

MCE<sup>(21)</sup> プラットフォームと学校データベースに実施実績を記入し、教育部が定める期限までに学校ホームページで情報公開する。

②書面審査：毎年、教育部の審査による書面審査が行われ、必要な場合、教育部から説明を受け、改善のための提案を行う。

③現地審査：大学の特性を生かした長期的な計画・開発を促進するため、現地審査は年 3 回で実施する。

出典：教育部（2018）により、筆者作成

以上のように、高等教育の深化と発展計画は高等教育機関の多元的な発展が期待されている。しかしながら、上記のような複雑かつ膨大な「4, 審査方法」に対応する仕事は、IR組織がすべてをうまく対応できるわけではない。林ら（2021）が指摘したように、現在、IR組織の役割を果たしていない大学がたくさんある。たとえば、「学務情報システム及びその他収集すべき情報が不明確」「情報の収集から報告書作成まで行っているが、IRがそれから先に関与することは少ない」等の批判からは、IRによる高等教育の深化と発展計画に対応することは十分でない状況が推察される。また、IR組織が助成金制度の年次審査に対応するためだけに利用されている場合、そもそもIR組織が目指したもの達成できているのかについて、疑問を持たざるを得ない。

2022年10月に公表した来年度（2023年）の高等教育の深化と発展計画第二期では、「IRの実施状況」が9つの評価基準の1つになった（教育部 2022）。こうして見ると、データを活用して成果に結びつけるIRの重要性は高まっていくだろう。この計画を通し、さらにIR組織を拡大する大学も少なくない。

ここまで見てきたように、台湾では、高等教育機関の国際化や量的な拡大の進展とともに、高等教育の政策の方向性が変化するなかで、政策によってその必要性が指摘され、補助金との連動による誘導政策の影響もあり、IR 部門の設置や IR 人材の配置が進みつつある。IR の重要性が認識され、政策的に IR 組織を設立し、拡大段階に入った。本節の限界を先に言っておきたいが、今回の研究は大学マネジメント管理向上計画が打ち出された当時の議事録など見当たらなかったため、上記のような項目が設定された理由や、政策が導入された経緯について深く議論できなかった。

しかしながら、先行研究や政策文書を整理することにより、大学マネジメント管理向上計画と高等教育の深化と発展計画が出された際、台湾の高等教育の背景と直面している課題が明確になった。したがって、IR の必要性が政府関係者の周りにも認識されたということが推測できよう。

### 3 台湾の高等教育における IR 組織を類型化

本節は、台湾における大学 IR 組織が普及した現状と IR 組織の設置形態や位置づけを明らかにすることを目的とする。台湾では 2015 年、教育部によって「大学マネジメント管理向上計画」が公布されて以降 IR 組織の数が急増し、2022 年 8 月時点での設置率は 81% に達した。

また、近年では、台湾の IR 組織は、「導入」段階から一步前進し、「運用」段階へと移行しつつある様相を呈し始めている（林・陳 2020）。台湾における IR 組織の展開を見通すためにも、現時点の「IR の実態」を把握することが重要だと考える。IR の実態として、IR 理念や定義、仕事の種類などは各大学で多岐にわたっている。具体的には大学の設置形態、規模、学生の属性、経営や教育の理念と方針、そして IR を担当する人材の数や専門分野、更には予算規模によって、IR のどの領域を業務にし、どのような形態で業務を遂行するかが変わるというのが現状である（何 2015）。IR の仕事は、その IR 組織が所属する大学自身に関する情報の収集・分析と、その大学が置かれた状況に関する理解を前提とし、広く高等教育研究と自大学の研究が含まれるため、その射程が非常に広い（何同上）。その上で、IR 担当者の仕事が誰のためになされるのか、何を最重要の目標として設定するかによって、業務の種類や協働する部局が変わってくる。IR を担当する専門職員にはどのような人材が相応しく、どのような分野での学位が必要で、どのような資格が前提となるかも、その仕事の射程の広さゆえに様々である（Swing 2005:4）。

本節では、台湾の大学における「IR の実態」を把握するために、現在の IR 組織の業務内容と各大学における IR 組織の位置づけについて台湾全土の大学を

網羅的に分析する。加えて、IR に対する関心が高まる現在において、IR 機能の強化と今後の方向性が結びついていると仮定すれば、台湾の各大学における IR 組織は現状の枠組みにどの程度規定されているのかという点は考察されるべき点であると考えられる。

そこで本節では、各大学における IR 組織の HP 情報等の資料に基づいて IR 組織の位置付け、規模の大きさと現在いかなる活動が行われているか等の分析を行うことにより、大学ごとに分類・類型化を行う。なお、今回扱ったデータの限界点として、IR 組織は上記のような複雑な前提があるため、類型化を行うことで特殊な例を除外せざるを得ないという点には注意を払っておきたい。

#### 3-1 台湾における IR 組織の類型化

台湾における IR の機能の仕方を考慮し、筆者は台湾の IR 組織に関して以下のように類型化した。まず、本研究における台湾の IR 組織を類型化する要素は、「IR 組織の規模」と「IR 組織の業務内容」である。調査の期間と方法に関しては、2022 年 7 月から 2022 年 8 月の間に先述の 129 校の大学に対して WEB 調査や電話、メール等の手段を用いて IR 組織に関する情報<sup>(22)</sup> を各大学から収集した。

まず、IR 組織の規模について、今回 129 校の大学のデータをもとに、表 1 で示したように、3 つのグループに分けた。小規模（IR 組織の人員数は 1-3 人）は 43 校、中規模（IR 組織の人員数は 4-6 人）は 38 校、大規模（IR 組織の人員数は 7 人以上）は 26 校である。次に、IR 組織の業務内容に関しては、各大学の HP で公表されている主な業務内容をもとに分類した。IR 組織の業務内容は多くの場合、IR 組織の規模と対応することが今回の調査で分かった。つまり、端的に言えば規模の大きい IR 組織の方が多様な業務を担当しているということである。例えば、表 1 に示した通り、ほとんどの大規模な IR 組織は他部署から依頼された調査・分析を行う IR 窓口を設置している。しかし、ここで注意すべきは、一部の大学の IR 組織は規模の大小という違いを超えて類似した業務を行なっていると言う点であるということである。つまり、とある小規模な IR 組織を抱える大学と大規模な

IR組織を抱える大学を比較した時、業務内容に類似性はあるものの、遂行できる業務の件数や種類の多寡に違いがあるということである。

表1 台湾の大学におけるIR組織の人数

	大学数 (単位:校)	主な業務内容
1-3人 小規模	43	高等教育深化と発展計画に対応、 学生の属性調査・分析 <sup>(23)</sup> 、財政分析等
4-6人 中規模	38	高等教育深化と発展計画に対応、 大学ランキングの分析・書き込み、地方との連携に取り組む <sup>(24)</sup> 、 内部質保証
7人以上(最大17人) 大規模	26	高等教育深化と発展計画に対応、 大学ランキングの分析・書き込み、IR窓口を設置 (受動的に業務を受ける)、内部質保証に対応
未確認 <sup>(25)</sup>	22	

(出典) 筆者作成

#### 4 IR実務担当者へのインタビュー調査

前章で述べたように、大学マネジメント管理向上計画や高等教育の深化と発展計画を通じ、IR組織が設置された。しかしながら、先行研究において、IRに関する研究は外国の事例レビューやIR導入の必要性などがほとんどであり、IR組織の担当者に着目した研究は見当たらない。そこで、次節以降に述べるように、台湾の大学におけるIR組織の現状と課題を検討するため、IR組織の実務担当者に対するインタビュー調査を実施した。インタビュー調査の方法をとった理由は次の通りである。本研究は、台湾におけるIR組織が思い通りに機能していないという問題意識に拠っている。IRの核心に据えられるIR実務担当者は、彼らが所属しているIR組織に対しどのような理解・認識を抱えているか。そして、その認識に基づきどのような業務・仕事をしているか。執行部とどういう関係性があるのか。こうした点を明らかにするにあたっては、直接観察できない感情や、考え、意図、過去の行動などを見つけ出す目的をもって行われることが多いインタビュー調査(Patton 1990)を用いた質的アプローチが適切である。

##### 4-1 インタビュー調査の方法と対象

本節では、台湾の大学におけるIR実務担当者のインタビュー調査の対象と方法について述べる。台湾におけるIR組織の現状と課題を明らかにするために、2022年8月～9月にインタビュー調査を実施した。各大学のIR組織のHPや報告書から大まかな内容を知ることはできるが、具体的に活動がどのように決まったのか、その過程でどのような苦労があったのかなどは、インタビューを通して明らかにする。調査対象大学は表2の通りである。

表2 インタビュー調査対象大学の属性

	大学の属性 学生数 (26)	IR組織 設立/年	IR組織 職員 人数 /人	大学における 位置付け
A 大 学	国立大 学 9877/人	2015	5	一級行 政機関 (27) / 学長室 直属
B 大 学	私立技 術大学 11377/人	2017	4	二級行 政機関 (28) / 研究発 展局副 属
C 大 学	国立大 学 5642/人	2015	4	一級行 政機関 / 学長室 直属
D 大 学	私立大 学 6482/人	2015	7	一級行 政機関 / 学長室 直属

(出典) 筆者作成

#### 4-1-1 IR 実務担当者の二重の役割

本研究は、特に IR の核心に据えられる「IR の実務担当者」に着目する。IR の実務担当者は、本研究において「IR 室長、IR 局長」のことを示す。本研究は、IR 組織の職員・教員と頻繁に接していく、IR の全体をある程度把握できる「IR 実務担当者」に着目する。

また、黄 (2018) によると、台湾における IR 実務担当者のほとんどは教員であり、IR 組織の役割と兼任している。すなわち、IR 実務担当者は IR の一員でありながらも、教員の仕事にも取り組んでおり、二重

の役割を担っているのである。今回の調査対象者は全員、教員と IR 実務担当者という二重の役割を担っている。以下（表3）は調査対象者の属性である。

表3 調査対象者の属性

調査対象	IR 組織 に着任 した年	調査対象者の 属性
A 氏/女性 (A 大学)	2020	兼任 <sup>(29)</sup> 、教育 学系 準教授
B 氏/男性 (B 大学)	2021	兼任、情報学 科 教授
C 氏/女性 (C 大学)	2022	兼任、社会学 系 教授
D 氏/男性 (D 大学)	2021	兼任、医学系 教授

(出典) 筆者作成

#### 4-1-2 調査の設問

調査の設問に関して、調査対象校 4 校の 4 人全において、大きく分けて「IR 組織の基礎情報」と「IR 実務担当者と執行部」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 実務担当者が所属する組織の人員構成や役割分担、IR 活動・目標等、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 実務担当者」の設問では、①IR 実務担当者に着任した経緯、②IR 実務担当者と執行部との関係 ③IR 実務担当者の役割、についての情報を得ることを意図して、業務・役割と、採用の背景（担当者配置時に考慮した専門分野や業務経験等）、業務上の課題

（データ収集困難や人手不足など）、IR 組織のもしくは大学の他の職員等とのコミュニケーションについて尋ねた。

また、なぜここで関係性に着目するかというと、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なからである（山田 2016）。IR 実務担当者は大学執行部と密接している。こうした理由で、両

者はどのような関係性を持っているかを検討することが重要だと考える。大学執行部とIR組織の実務担当者の間の齟齬解消が進み、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。

インタビューは、調査対象大学の希望する日時に、基本的にはビデオ・Web会議ツールのZoomを用い、オンライン（E氏のみ対面）にて行った。1人当たりの時間は1時間程度である。半構造化インタビューの方法を採用した。また、調査対象者による許可を得たうえで、インタビューの内容は録音し、文字化した。

## 4-2 結果分析

本研究では、A、B、C大学のIR実務担当者であるA氏B氏C氏3人へのインタビューを通して、それぞれの立場での物語の語りを描出していく。そして語られた内容をナラティブ分析することによって、彼らと大学執行部との関係性を明らかにする。

### （1）IR実務担当者になる経緯

どういった経緯でIR実務担当者になったのか。まず調査対象者全員に共通していたのは学長からの依頼がきっかけであるということだ。また、今回の調査対象者は全員、各大学のIR組織が設立されてから数年後に着任し、前任者がいたという前提がある。以下は調査の中で実際に得られた語りである。

学長に頼まれたんですよね。私はアメリカで博士号を取ったんです。当時、自分の指導教員もIRの専門家で、いろいろ指導教員の研究に参加しました。学長がそのことを知ったから、私に頼んだんです。（A氏）

その時、IR組織の前任者が仕事を辞めました。  
(私が) 統計を使って研究していることを学長も知っていたから、多分「あなたやりますか」って学長から声をかけられました。（B氏）

なんか最初は大学の管理職における女性比率向上とかあったと思います。前任者もやめて、その時

学長からIR室の担当者になってくれないかってお願いがありました。（C氏）

実はうちのIR室、私の前任者は今の学長です。今の学長はうちの大学において、初めてのIR室長でした。（中略）つまり今の学長に頼まれたということです。（D氏）

今回のインタビューがIR実務担当者になる経緯を見る限り、調査対象者全員が学長に頼まれ、IR実務担当者になったことが分かる。IR実務担当者になる場合は職員・教員採用のルートを通らず、学長から直接に委任される。学長がIR組織の役職配置に影響を与えていたことがわかった。

### （2）IR実務担当者と執行部のつながり

IR組織を主体として、データ分析は行われている。しかし、データ分析の結果が政策形成支援や意思決定支援につながる例は限られ、「台湾におけるIRが大学の意思決定にあまり反映されない」（林ら2021：42）と指摘されている。このことから、筆者は台湾の大学においてデータ分析を行うIR組織と施策実現を行う執行部との間に隔たりがあるということに関心を持ち、それぞれの立場での対応について質問した。

C氏はもともとIR実務担当者に着任した際に、消極的な態度だった。

最初にIR組織に着任する際に、何をするかあまり分からなかったんです。普段の研究と授業も忙しいし（中略）。学長から指示をもらったけど、指示をそのまま部下（IR職員；引用者注）に丸投げしていました。彼はIR経験者なので、うまく仕事を完遂してくれたんですが、結構分厚い分析資料としてまとめてくれました。結局学長に出した時、学長は全然見てなかったです。（中略）その時学長の意図を読み取って一体何が欲しかったのかということを部下に伝えればよかったです。（C氏）

IR組織の意思疎通が十分ではないため、分析・提案の内容が大学執行部の考え方とうまく一致せずに、

分析作業のやり直しや設計段階からの見直しが多く発生した。

一方、D 氏は学長とうまくコミュニケーションを取っているため、IR 組織の業務が円滑に進んでいる。

(前述したように；引用者注) 私の前任は今の学長ですから、今のポジションを引き継ぐ時に、いろいろ教えてもらったんです。今も分からぬ時、気楽に

(学長に；引用者注) 連絡できます。定期的に分析結果を報告するとき、学長もすぐ分かってるので、理解してくれます。(D 氏)

上記の語りから、IR 実務担当者は IR 組織と執行部を仲介する重要な役割を持ち、IR 組織の職員と執行部の中間にいる立場として、学内の執行部やキーマンに対して「データフィードバック」を行い、対話を促すことのできるスキル、経験、リーダーシップが重要であろう。

B 氏は以下のように述べ、B 大学の学長とのコミュニケーションは十分に保たれていると認識しており、B 大学の学長の考えを理解しているからこそ、学長が知りたい情報を素早く提供できていると考えている。

うちもどちらかというとトップダウンの体質なので、こちらから提案するというよりは、学長がこういうものがあるからやってみて、というのが多いので。(B 大学の学長は；引用者注) すごく意見も聞いてくれますし、頭から否定するようなこともありません。ちゃんと相談にも乗ってくれますし、周りの意見を聞いてくれます。そういう雰囲気があるので、多少業務は増えていますが、そこは理解してやっているつもりです。(B 氏)

A 氏は IR 組織が取り組むこととして、最高意思決定の場である一級行政会議で執行部と共有し、データを可視化してフィードバックすることで、執行部の意識を変えていこうとしていると話した。

最初、データの収集を行う際、部署によってはデータの提供に難色を示すところもあつたり、同じ情

報であつても部署によって入力方法が異なっていたりと、データクリーニングに時間がかかった。データベースを設置する経費を申請する時、上(執行部；引用者注)から拒否された。多分 IR に対する理解が深まってないからだと思いました。そこで、全学の会議でデータをわかりやすく提供し、こっちが一生懸命やることを分かってもらえるように発信して、やつと今年データベースを購入することができました。

(A 氏)

以上のように、本節では IR 組織の働きと大学執行部・学長との関係について、IR 実務担当者たちの認識を明らかにするために、インタビューから得られた語りをもとに議論をしてきた。ここまで本節での議論を整理すると、ここで挙げた 4 人の実務担当者の語りから言えるのは、IR 組織がうまく機能するかどうかは、IR 実務担当者と執行部・学長との間の関係性に密接に関連しているということである。換言すると、IR 実務担当者が執行部とどういったコミュニケーションをとっているかが重要なである。IR 実務担当者は IR 組織と執行部との仲介役という立場で、学長や執行部からの指示の目的は何か、どういう意図があるかを読み取り、部下に伝達することができれば、それは有効なコミュニケーションとなり十分に機能していると言えるだろう。上記で挙げた C 氏のようなケースは仲介役としての IR 実務担当者の機能を十分に果たしていないという点において、好ましくないやり方であったと言わざるを得ない。

## 5 結論と今後の課題

ここで、あらためて本稿の目的を確認したい。本稿の目的は、IR 組織が大学の意思決定を支援できていない現状を考慮し、その一因を明らかにすべく IR 実務担当者の語りを分析することで、これまであまり報告されてこなかった当事者たちの感じている現場レベルの課題を把握し報告することである。

本稿では、こうした問題意識のもと、台湾の多くの大学が IR 組織を導入するきっかけとなった政策文書

を検討すること、さらには、IR組織の規模、業務内容をもとに各大学のIR組織を分類することを通して、IR実務担当者の目線から、台湾の大学においてIR組織に本来求められていた働きが頓挫する一因を明らかにした。

執行部のトップダウン型の体制のもとで、何のためにIRが必要なのかが認識されていないと、IRをもとにした評価や改善の方策などに関してなかなか理解も協力も得られにくい恐れがある。こうした事態を避けるためにも、IRがどういったことを行い、その結果どういったことに活用できるのか、どういう点で大学側の協力が必要なのかなど、執行部に説明をして、周知徹底を図ることが重要だろう。

今後の課題として、執行部のみならず、全学的にIRを進めていくには、組織の縦割りのままではなく部署間で連携すること、教職協働でIRを行うことも求められる。全学の目標のために、協力して進められる雰囲気があるか否かも、IRを推進する上で大事な要素だと言えるだろう。

## ＜注＞

- (1) 台湾高等教育の大学評価制度第2期の学科(研究科)評価では「学生学習成果」に重点が置かれていたことによって、情報公開とIRの関連政策が進められるようになった。
- (2) 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。
- (3) 大学におけるIRの役割を果たす部署は「IR部門、IRオフィス、IR部局やIR組織」などの名前で散見されるが、本稿では「IR組織」を用いる。その理由はIRに関わっているのはIR部署に所属する人だけではないからである。「IR組織」という語を用いることで、大学関係者全員を対象として含めていることを強調したい。
- (4) 原語：高等教育深耕計畫第二期。本計畫は、「地方と連携し、国際的につながり、将来に目を向ける」ことを目標として掲げ、各大学の特色を活か

した発展を目指す今後の高等教育発展の方針が確立された。

- (5) ここで支援とは、執行部の判断が誤りだと指摘することも含む。
- (6) IRは様々な訳語があり、同じ中国語であっても、中国では「大学機關研究」「機關研究」「学院研究」「校内研究」「本校研究」と訳される文献を見つけられる。本研究は統一に「IR」で表示する。
- (7) 彭森明 (2013) 「高等教育校務研究的理念與應用 *Institutional Research in Higher Education: Concepts and Applications*」,高等教育出版社
- (8) 原語：評鑑雙月刊
- (9) 例え、2018年に出版された『《大學IR》——校務決策的資訊蒐集與分析』という本は小林雅之著書『大学のIR:意思決定支援のための情報収集と分析』(2016)の翻訳版である。前書きには、「台湾のIRはまだ発展初期であり、この本を出版する目的は日本の経験を参考し、台湾のIRの鑑にはなると願う」と書かれている。
- (10) 原語：大學學術卓越發展計畫
- (11) 原語：發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫
- (12) 原語：促進高等教育國際競爭力專案報告
- (13) 原語：教育政策白皮書
- (14) 台湾の高等教育システムは、提供する教育の内容によって大きく「普通高等教育系統」、「高等職業教育系統」、「師範教育系統」に分けられる。1994年以降は開放制教員養成への転換により、師範教育は従来普通高等教育を担っていた大学・学院でも実施されると同時に、従来の教員養成系機関でも普通高等教育が提供されるようになった。台湾の高等教育機関は今日まで、主として提供する教育の内容に応じて上述した各系統に分類されたり、大学、学院、専科学校という機関の名称にもとづいて分類されたりしてきた。設置形態をもとに国公立と私立に分けた説明も見られる。こうした分類のうち、機関名称による分類は、大学及び学院が「大学法」、専科学校が「専科学校法」を根拠としている。
- (15) 原語：高等教育創新轉型方案
- (16) 大学マネジメント管理向上計畫では、「校務管理」という言葉を使用している。
- (17) 原語：教育部補助大學提升校務專業管理能力計

## 審査作業要點

- (18) 原語：教育部補助大學提升校務專業管理能力計畫
- (19) 本研究は台湾における各大学の IR 組織の HP 情報等に基づいて資料分析を行い、IR 組織の位置付けと現在いかなる活動が行われているか、を分類した（2022 年 8 月データ集計終了、合計 129 校）
- (20) 総額 53 億元（200 億円に相当）（大学 40 億元、研究センター 13 億元）が予算化され、貧困学生への支援に 25 億 7000 万元が割り当てられ、合計 166 億 7000 万元である。この計画は近年台湾に
- (21) MCE は「Multi-Criteria Evaluation」の略語である。すべての大学は「MCE プラットフォーム」に各評価指標について実績を記入する。
- (22) 上記の「IR 組織の規模」と「IR 組織の業務内容」以外にも IR 役職分担、大学での位置付けなどといった情報を収集した。
- (23) 経営が困難な大学（台湾の場合、特に小規模の私立大学）は学生の出身地や出身高校、両親の収入等の個人属性に関する調査・分析を行う場合が多い。収入源増の具体的な施策としては、調査・分析した結果を当該大学の広報活動に役立てることなどである。
- (24) 一部の「相対的に大規模な大学」が地方との連携に取り組む場合もある。
- (25) IR に関する情報は非公開となっている。
- (26) 学生人数の調査方法は、教育部のオープンデータベースを参考資料として取り上げる。  
<https://udb.moe.edu.tw/udata/Index> 大專院校校務資訊公開平台（最終閲覧日：2022/11/29）
- (27) 一級行政管理単位の設置基準は大学法第十四条に規定されている。例：学長室、事務局などの部局のことを示している。
- (28) 二級行政管理単位の設置基準は同じく上記の大学法第十四条に規定されている。例：人事課、総務課などの部局のことを示している。
- (29) IR 組織のポジションは兼務であることを示す。

## ＜引用・参考文献＞

- 黃榮村、周懷樸、林世昌、2018、「臺灣校務研究理論與技術」臺北：高等教育
- 黃俐瑜、2020、「高教深耕計畫促進經濟或文化不利學生學習成效之研究調調查」弘光科技大學校務研究辦公室報告書 研究議題
- 教育部、2018、「高等教育深耕計畫」  
[https://www.edu.tw/News\\_Content.aspx?n=0217161130F0B192&s=AA9A90A3DD182CC8](https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=0217161130F0B192&s=AA9A90A3DD182CC8)（最終閲覧日：2022/11/29）
- 教育部、2015、「教育部補助大學提升校務專業管理能力計畫審査作業要點」  
<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL001440>（最終閲覧日：2022/11/29）
- 教育部、2022、「高等教育深耕計畫第二期」  
[https://www.edu.tw/News\\_Content.aspx?n=D33B55D537402BAA&s=333F49BA4480CC5B](https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=D33B55D537402BAA&s=333F49BA4480CC5B)（最終閲覧日 2023 年 1 月 28 日）
- 吳清山、2014、「校務研究」教育研究月刊 240, pp.157-158
- 何希慧、2015、「大學建立校務研究體制之建議：以學習成效評估及提升機制為例」，《評鑑雙月刊》，57, pp.38-41
- 李政翰、2015、「我國推動大學校務研究之策略」評鑑雙月刊：57, pp.9-15。李家宗、2018、「我國校務研究議題發展與個案研究」
- 李家宗、2018、「我國校務研究議題發展與個案研究」《高等教育研究紀要》9, pp.17-46
- 李依蓉、2018、「東南亞國協品質保證網絡（AQAN）主席：高等教育品質是經濟發展重要基礎」，評鑑雙月刊 76 期, pp.1-3
- 李紋霞、符碧真、2017、「全球視野在地化的校務研究：以國立臺灣大學經驗為例」教育科學研究期刊 第六十二卷第四期, 62(4) p.2
- 廖于晴、2021,『台灣における高等教育多様化の論理』東信堂
- 陳繼成、2018、「以跨平臺資料庫整合探究國內高等教育機構國際化現況」測驗學刊, 68卷1期 , pp.25-51
- 林靜慧、林思吟、何希慧、2021、「臺灣校務研究辦公室運作現況調查問卷」《評鑑雙月刊》，93,p40-44

林博文, 2016, 「校務研究的應用－以玄奘大學教卓計畫為例」

林劭仁, 陳繼成 (2019) 「大學推動校務研究之個案探析」 『高等教育』 14:2 pp.1-36。

林靜慧・陳繼成, 2020, 「以校務研究推動大學社會責任實踐」, 臺灣教育評論月刊, 9, pp.18-21

小林雅之, 山田礼子, 2016『大学の IR:意思決定支援のための情報収集と分析』慶應義塾大学出版会

彭森明, 2013, 「高等教育校務研究的理念與應用」臺北：高等教育

彭森明, 2018, 『高等教育校務研究的理念與應用』智勝出版

楊武勳, 2014, 「日本大學發展「校務研究」作為教學改善之探討」, 評鑑雙月刊, 47, 高等教育校務研究的理念與應用, pp.37-42

楊武勳, 2020, 「台灣における高等教育の質保証制度：大学評価制度の整備と評価方法の多様化」, 『名古屋高等教育研究』, 20, pp.253-273

臺灣校務研究專業協會 (Taiwan Association for Institutional Research, TAIR) , 2021, 「透過校務研究分析提升國際競爭優勢」第 90 期, pp.40-43

Saupe, Joe L. 1990. The Functions of Institutional Research, The Association for Institutional Research 2nd Edition., Tallahassee.

Swing, Randy, 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, pp.23-30

Volkwein, J. Fredericks, 1999, The Four Faces of Institutional Research. New Directions for Institutional Research, no.104, Wiley periodicals, Inc. pp.9-19.

Volkwein, J. Fredericks, 2008, The Foundations and Evolution of Institutional Research. New Directions for Institutional Research, no.141, Wiley periodicals, Inc. pp.5-20.