

H30.08.22

大学評価・IR担当者集会2018

於：九州工業大学 戸畑キャンパス

評価・IR人材育成の課題と展望

九州大学 基幹教育院 小湊卓夫

教員と職員だけの組織？

- 国立大学法人化前後の大学の雰囲気「管理運営」>「大学経営」。
- 教員は教育・研究を、職員は管理業務をとという意識。
- 近年、大学に求められる機能は多様化し競争が激化→「大学経営」が強く意識される（例えば、H27「国立大学経営力戦略」）。

専門人材の必要性

- 多様な職種の必要性：評価人材、IR担当者、アドミッション・オフィサー、カリキュラム・コーディネーター、知財担当者、URA等々
- そこにあてがわれた人材は、OJTで知識や技能を身につけ熟達していく
- 専門人材（専門的職員）育成の組織的取組は始まったばかり

日本におけるIR人材に関する議論

- 大学経営に関する学位プログラムと中間組織の充実：文部科学省（2013）
- IR実践のための7つの指針策定およびIR実践の5つのステップ：中井・鳥居・藤井（2013）
- 大学院におけるIR人材育成プログラムの構築：高田・森（2013）
- 職員IR(SIR)フォーラム：荒木・上畠(2017)
- 残念ながら評価人材についてはほとんど議論されていない。以下IR人材育成に焦点をあてる

米国のIR人材育成

- IR人材は当初から専門職として議論が進められてきた。
- 労働市場、職能団体、倫理綱領等が整備され、専門職化が進んではいるが、活動領域は不明瞭
- その中において、テレンジーニはIR担当者に求められる3つの知性を提示している

テレンジーニの3つの知性

専門的 ／ 分析的 知性	<ul style="list-style-type: none">● 事実に関する知識 基本的な用語の理解（例：フルタイム学生、単位数）、数量的データの計算方法（例：GPA、ST比）、データの構成定義、基準日（例：アドミッション、授業登録）● 分析・方法論のスキル 調査計画（量／質）、サンプリング、統計、測定（信頼性や妥当性の確保等）、質的研究方法（インタビュー等）、様々な調査スキル（アセスメント、将来予測、プログラム評価等）● コンピュータに関するスキル ビジネスソフトの使用スキル、データベースに関するスキル、統計ソフトの操作スキル
問題に 関する 知性	<ul style="list-style-type: none">● 経営にかかる主要な問題や意思決定に関する知識 学生管理の目標設定、教員の業務量分析、リソース配分、施設設備計画、学費設定、教職員給与、全体のプランニング、自己点検・評価等● 大学がどう機能し、意思決定を行うかに関する知識 特に政治的な側面：フォーマルな政治構造だけでなく、インフォーマルな権限構造も含むもの。説得や妥協、根回しといった役割やその重要性に関する理解
文脈に 関する 知性	<ul style="list-style-type: none">● 高等教育一般の文化に関する理解 大学の歴史や思想、大学教員や組織の文化、ガバナンス、大学をめぐる国家や国際的な環境等● 勤務大学の文化に関する理解 同僚の教職員の価値観や信念、自大学特有の経営、学内のキーパーソン等

3つの知性の獲得経路（仮説）

- 大学職員の職場ローテーションによる異動⇒
1) IRに関する熟達度は高まらないが、2) 多様な職場経験による組織文脈や大学の課題への理解が深まる
- 大学の多くの部署でデータを取り扱うため、勤続年数が長くなるほど、3つの知性の熟達度は高まるのではないか

橋本・小湊・白石・鳶田(2018)、「日本のIR組織における「3つの知性」の実態と課題」、高等教育学会第21回大会発表資料より抜粋

3つの知性の獲得経路（仮説）

- 専門的/分析的知性⇒担当する職場ごとに求められる知識とスキルが異なるため、断片的に蓄積される
- 問題に関する知性⇒職位があがるにつれ大学経営に対する理解が深まる
- 文脈に関する知性⇒大学の組織文化は勤続年数が長くなるにつれ理解が深まる可能性があるが、高等教育の動向等への理解は意識しないと高まらない可能性

橋本・小湊・白石・鳶田(2018)、「日本のIR組織における「3つの知性」の実態と課題」、高等教育学会第21回大会発表資料より抜粋

米国のIR人材育成

米国でもIR人材育成はOJTによる育成が基本ではあるが、研修は数多く行われている。

- AIRやAIR地域支部による研修（初級者から実践例まで幅広い）
- 外部関連団体や企業による研修（特に技術的な内容）
- 大学院における履修証明プログラム（7大学）

→組織的に展開されている

米国のIR人材育成

- AIRにおける研修
 - 年次大会（企業とのタイアップによる技術研修を含む）
 - IPEDSワークショップ
 - 専門職研修（初任者向け、中上級者向け、アセスメント研修、計画立案やマネジメントに必要な統計研修）
 - ウェブセミナー

米国のIR人材育成

- 米国における大学院でのサーティフィケートプログラム

大学名（アルファベット順）	カリキュラム分野			
	IR入門	IR応用	データ分析	IR実践
※ボール州立大学	○		○	○
フロリダ州立大学	○	○	○	○
※ハンボルト州立大	○	○	○	
ペンシルベニア州立大学	○	○	○	
サム・ヒューストン州立大学		○	○	
サンディエゴ州立大学	○	○	○	○
ウィスコンシン大学スタウト校	○	○	○	○

※はエントリーレベルと銘打っているもの

フロリダ州立大学のIRプログラム例

分野	科目名	単位	必/選
IR入門	EDH 5055: Introduction to Institutional Research 週毎に読書課題が与えられ、翌週にその課題を基にした試験、もしくはBlackboard上に用意された専用掲示板で与えられた議題に各自が自分の意見を述べつつ、他の学生と意見交換をしながら議論を深めていく。ディスカッションへの貢献度が成績の大きな判定材料。この他にも、IPEDS Data Center を用いた大学間のデータ比較の実習や、学期末のレポート提出課題（12－15ページ程度）。	3	必修
	EDH 5042: Student Success in College Student Successは、学生が学業や大学生活を通して得た成果（単位取得、進級、卒業、就職等）を意味する。学生は、この科目を通じてStudent Successに関する様々な定義（Kuh et al., 2006）等や、その実践論を学ぶ。	3	
IR応用	EDH 5068: Outcomes of Undergraduate Education 学士課程における教育効果のアセスメント（大学レベル、学部・学科レベル、科目レベル等）の手法や理論について学ぶ。	3	4科目 を選択 履修 する
	EDH 5645: DatADriven Decision Making for Institutional Research 大学経営陣に対する、データ面からの意思決定支援について学ぶ。効果的なレポート作成法やプレゼンテーション・メソッドなどが、この科目に含まれる。	3	
	EDH 5646: Data Mining データマイニングの基本的な理論とその応用を、DTREGという商用のデータ分析ソフトを用いて学ぶ。	3	
データ分析	EDH 5647: Data Analysis for institutional Research MS Excelと商用の統計解析ソフトであるIBM SPSS（以下「SPSS」という。）を用いて、基礎的なデータの集計（ピボットテーブルや関数等）や分析（t検定や回帰分析等）の手法を学ぶ。この科目を受講するためには、学生自身がSPSSを使用できる環境を用意する必要がある。	3	
IR実践	EDH 5941: IR Practicum（IRプロジェクト/インターンシップ）	3	必修

12

米国におけるIR人材育成プログラムの特徴と課題

- 藤原（2015）は下記のような特徴と問題点を明示
 - 大学経営人材育成プログラムは意思決定者の養成が中心
 - カリキュラムは、入門、応用、データ分析、実践で構成
 - 実践科目は取り入れない大学もある：インターンシップの機会や実際に入手するデータの質に大きなばらつきがあるから？
 - 米国のIR育成プログラムと現場ニーズの乖離：MS AccessやSQLの操作が求められているにもかかわらず教えられていない

日本のIR人材育成の特徴と課題

- 基本はOJTだが、IR実践が少なく、少人数での取組のため、限界がある
 - 一部の大学院において高度専門職業人養成コースを展開：その一要素としてIRを扱う
 - 大学や民間団体等が行う単発の研修会
 - 大学や民間団体等が行うシリーズものの研修会
- 米国のサーティフィケートプログラムのように組織的に展開されている例は少ない＝組織的研修の必要性

小湊（2011）「アメリカにおけるIR人材育成プログラムと日本の課題」より

能力等 ／段階の 目安		初級	中級	上級
活動の設計	評価	評価(収集/分析)の目的や活動の設計の内容を理解できる。必要なデータとその分析手順について理解できる。	評価(収集/分析)の目的を明確にし、具体的な活動を概ね設計できる。即ち、必要なデータとその分析手順についてある程度設計することができる。	評価(収集/分析)の目的を明確にし、具体的な活動を設計できる。即ち、必要なデータとその分析手順について設計することができる。適切な状況把握のための指標の選定ができる。
	IR	収集/分析の目的や活動の設計の内容を理解できる。必要なデータとその分析手順について理解できる。	依頼内容から収集/分析の目的を明確にし、具体的な活動を概ね設計できる。即ち、必要なデータとその分析手順についてある程度設計することができる。	依頼内容から収集/分析の目的を明確にし、具体的な活動を設計できる。即ち、必要なデータとその分析手順について設計することができる。適切な状況把握のための指標の選定ができる。
収集	所在把握と入手	誰に依頼すれば、もしくはDBのどこにアクセスすれば必要なデータが得られるのか概ね把握しており、それらを手に入れることができる。	誰に依頼すれば、もしくはDBのどこにアクセスすれば必要なデータが得られるのか把握しており、それらを手に入れることができる。	既存のデータがない場合に新たな調査を実施したり、定義が曖昧な場合、それらを調整することができる。
	整理	入手したデータをオフィス内で再利用可能な形で整理して保管することができる。	入手したデータをオフィス内で再利用可能な形で整理して保管することができる。各データの定義や入手経緯等もまとめておくことができる。	入手した各種データを組み合わせる形で、他部署も使いやすい形でデータを整理することができる。データマネジメント組織としての活動を推進できる。

能力等 ／段階の目 安		初級	中級	上級
分析	文章とり まとめ	叙述資料をとりまとめて、 整理することができる。	叙述資料の内容を精査し、 校正することができる。	叙述資料について、目的に応じ て適切な量の文章にまとめるこ とができる。
	数量 データ 解析	数量的なデータを集計 したり、グラフを作成す ることができる。	複数の数量的データを組み 合わせて傾向や特徴を掴 むなどの操作ができる。そ の上で、必要な表やグラフ を作成することができる。	基礎的な統計学の知識を有し、 データの持つ意味について客観 的な考察ができる。
	解釈	傾向や現状を概ね説明 することができる。	複数のデータから自大学の 置かれた状況を概ね解釈 することができる。	複数のデータから自大学の置か れた状況を解釈し、依頼者に分 かりやすいストーリーを構成す ることができる。
活用支援(レ ポートینگ)		指示を受けた表やグラ フや報告書を提供でき る。	依頼者の期待に応えた報 告書の作成や、口頭報告を 行うことができる。	依頼者の期待に加え、政策的な 流れ、学内での経緯などを踏ま えた報告書の作成や、口頭報告 を行うことができる。継続的改善 を見越した示唆をさりげなく盛り 込むことができる。

- IRが他の大学部署と異なるとするならば、それは業務領域横断的かつ意思決定に関連する活動であること
- 勤続年数の長い職員であっても、OJTによって体化された知識やスキルを3つの知性に関連付けて意識的に活動を行うことは困難？
↓
- IR人材育成プログラムのニーズが存在

今後の展望

- 成人教育を前提としているため、教え込みではない方法の採用の再確認
 - 依存的でない自己決定性を有した受講者（講義の後の具体的な演習事例）
 - 経験から得る学習内容（質疑応答と演習事例）
 - 業務への応用という視点（演習事例）
 - 能力開発の観点から組織化された課題達成中心的内容（テーマに沿った講義と演習事例）

今後の展望

- キーとなるのは、演習事例の具体的中身 = 架空の大学のありそうな事例をどのように形作るのが課題（分科会1、評価初心者、IR初心/初級）
- 実践事例の共有と実践の必要性、特に各大学におよそ共通して使えそうな分析例の蓄積（GPA分析とその活用法、就職状況分析等） = 「共有知」プロジェクト（第2分科会）

参考文献

- 荒木俊博・上畠洋佑(2017)「職員IR (SIR) フォーラム実践から考えるIR人材養成の手法と課題」、平成29年度第1回継続的改善のためのIR/IE セミナー報告資料
- 小湊卓夫 (2011)「アメリカにおける I R 人材育成プログラムと日本の課題」、『大学評価研究』第10号, 21-28.
- 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 –」、情報誌『大学評価とIR』, 第4号, 35-42.
- 高田英一・森雅生 (2013)、「我が国における「I R 人材」の育成プログラムのあり方について」、『大学マネジメント』、vol. 9, No. 3.
- 高田英一・大石哲也・森雅生 (2015)「九州大学におけるIR人材育成カリキュラムの検証 – 2年間の取組みにおける課題と今後の方向 –」大学マネジメント, 11, 8, 43-50.
- 中井俊樹・鳥居朋子・藤井都百 (2013)、『大学の I R Q & A』、玉川大学出版部
- 藤原宏司 (2015)「米国におけるIR履修証明プログラムについての一考察」、情報誌『大学評価とIR』, 第1号, 19-30.
- 文部科学省 (2013)「大学における I R (インスティテューショナル・リサーチ) の現状と在り方に関する調査研究報告書」文部科学省先導的大学改革推進委託事業 (平成24-25年度)