

## 職員IR(SIR)フォーラム実践報告

荒木 俊博<sup>1</sup>・上島 洋佑<sup>2</sup>

**概要**：IRに関する講演型のイベントが近年多く開催されている。職員IR(SIR)フォーラムは、大学事務職員のIR担当者を対象としたワークショップ型の問題解決や能力養成の場である。本稿は、同フォーラムでのワークショップ手法と結果を紹介するとともに、IR担当者を対象とした研修会へワークショップ手法をどのように活用できるか考察を行った。

**キーワード**：IR(Institutional Research)、人材育成、事務職員

### 1. はじめに

近年、IRに関するシンポジウムやフォーラムが行われている。筆者らはIR業務を担当する立場として、それらに参加する中で講演を主たる内容とするものが多く、IR導入の成功事例発表や研究成果を一方向的に発信しているものが多いのではないかと、また参加者が現場で直面している課題や問題の解決が図られているかという疑問を抱いた。そこでIR担当者が大学の現場で実務にあたる際に、どのような課題や思いを抱えているのかを明らかに、それらを共有し、問題解決を共同で試みる場が必要であり、併せて「分析力・協同的マインド・問題解決力」が必要であろうと筆者らは考えた。そして「IRを担当する職員自らがIRに係る実際の体験を語り、そこから抽出される問題提起について、意見交換を行い、解決策を共に検討するワークショップを開催し、IR担当者の分析力・協同的マインド・問題解決力を高める機会」を目的とした講演とワークショップ<sup>3</sup>の手法を組み合わせたSIRフォーラム(以下「SIR」)を企画し、表1の通りに実施した。

表1 SIRフォーラム開催概要

| 回数  | 開催日        | 会場              | 参加者数<br>(うち事務職員) | 当日用いたワークショップ<br>手法          |
|-----|------------|-----------------|------------------|-----------------------------|
| 第1回 | 2016年2月6日  | 淑徳大学<br>東京キャンパス | 18名<br>(12名)     | 講演、ナラティブケース<br>(個人・ペア・グループ) |
| 第2回 | 2016年5月21日 | 京都外国語大学         | 13名<br>(10名)     | 講演、ナラティブケース<br>(個人・ペア・グループ) |
| 第3回 | 2016年7月23日 | 淑徳大学<br>東京キャンパス | 7名<br>(5名)       | 講演、フォーカスグループディ<br>スカッション    |

<sup>1</sup> 淑徳大学 大学改革室 主任 メール：araki-t@daijo.shukutoku.ac.jp

<sup>2</sup> 金沢大学 国際基幹教育院 特任助教 メール：yousukeu@staff.kanazawa-u.ac.jp

<sup>3</sup> 本稿における講演は、講演そのもので完結しているものであり、ワークショップとは問題提起を含めた講演部分とワークのパートとを一体としたプログラムを言う。

本稿では、我が国におけるIRの現状や課題を踏まえ、IRを担当する事務職員を対象とした問題解決を図る為に開催したSIRについて、IR担当者の人材育成の観点から報告を行う。

## 2. 我が国におけるIRに関する現状

### 2. 1. 我が国におけるIR組織とIR人材の現状

近年、我が国の大学では、高等教育の質保証、情報公開の強化、文部科学省の大学教育再生加速プログラムや私立大学等改革総合支援事業などの取り組みからIR機能の導入や強化が進められ、各大学にIR組織の設置やIRを担う人材が配置されつつある。まず、これらの現状について4つの調査と文部科学省の補助事業結果を表2にまとめた。

表2 先行調査及び文部科学省補助事業から見るIR組織や人材配置の現状

| 調査内容  | 調査団体                  | 実施年度<br>及び対象   | 結果   |
|---|-----------------------|--|--|
| 「第2回 全国『私立大学事務組織実態調査』」の中で「Q4 情報と事務組織」という質問項目によりIR組織の実態を把握 | 大学行政管理学会<br>大学事務組織研究会 | 2012年に実施し、日本私立大学振興・共済事業団が掌握する601大学に調査を依頼し224大学から回答を得たもので、回答率は37.3% | 調査に回答した私立大学の内、「IR組織がある」のは77大学(34.4%)、「IR組織がない」のは147大学(65.6%)である。また調査報告書内で「2000年以前の設置は3大学に留まる。  |
| 大学のインスティテューショナル・リサーチ(IR)に関する調査研究                          | 東京大学                  | 2013年に実施。全783大学のうち557大学から回答  | ・IR組織の設置状況は回答大学の約4分の1(25.3%)である。<br>・IR組織を設置する大学の割合が設置者別で大きな差(国立40.9%、私立24.7%、公立10.2%)が見られる。   |
| 私立大学等改革総合支援事業(以下、「支援事業」)                                  | 文部科学省                 | 私立大学のうち、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」に申請した大学                       | タイプ1の「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」の設問に対し、IR担当部署や専任の教職員、もしくは委員会等方式の組織を設置していると回答した大学は、平成26年度は46.0%(全申請大学等706校中325校)であり、平成27年度は66.1%(全申請大学等714校中472校)である。 |

|                                      |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|
| <p>大学における専門的職員の活用実態把握に関する調査</p>      | <p>文部科学省（イノベーション・デザイン&amp;テクノロジーズ株式会社委託）</p> | <p>2015年に実施。国立大学 86 法人、公立大学法人 81 法人、私立大学 258 法人を対象として実施され、回答率は 90.7%</p> | <p>全回答大学の内 18.8%の大学において I R 担当者が配置されている。<br/>設置形態別に I R 担当者を置いている割合は国立大学では 29.1%、公立大学では 2.6%、私立大学では 22.0%、短期大学では 14.2%である</p>  |
| <p>平成 26 年度の大学における教育内容等の改革状況について</p> | <p>文部科学省</p>                                 | <p>平成 27 年 10 月～平成 28 年 2 月に実施。回答率は 99%（764 大学が回答）</p>                   | <p>【 I R に関する取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全学的な I R を専門で担当する部署を設置している大学数<br/>... H25 : 96 大学（13%）<br/>→ H26 : 150 大学（20%）</li> <li>・ I R を専門で担当する部署に専任教員を配置している大学数<br/>... H25 : 25 大学（3%）<br/>→ H26 : 48 大学（6%）</li> <li>・ I R を専門で担当する部署に専任職員を配置している大学数<br/>... H25 : 67 大学（9%）<br/>→ H26 : 103 大学（14%）</li> <li>・ I R を専門で担当する部署において、学内の意思決定に資する提案書を作成している大学数<br/>... H25 : 27 大学（4%）<br/>→ H26 : 67 大学（9%）</li> </ul> |

出典：大学行政管理学会大学事務組織研究会（2014）、東京大学(2014)、文部科学省（2014a）、文部科学省（2015a）、イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社（2015）、文部科学省（2016）より荒木作成

この4つの調査や支援事業は、東京大学（2014）は I R 組織や I R 担当者についての調査、大学行政管理学会（2014）は I R 組織についての調査、文部科学省の委託によるイノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社（2015）は I R 担当者の配置についての調査であり、明らかにする対象は異なるが、我が国の大学への I R 組織や I R 担当者の配置が徐々に進められていることが分かった。また設置者別に I R 組織・担当者を配置している割合を見ると、国立大学が最も高く、公立大学が最も低いことが共通する点として明らかとなった。

## 2. 2. IR人材育成研修の現状

徐々にではあるが組織的にIR組織の設置やIR担当者の配置が進められているとともに、近年はIR担当者の人材育成の取り組みも行われている。例えば、九州大学の大学評価情報室教員によるIR人材育成に関する大学院共通教育科目を開講した例（九州大学，2014）や、愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室のIR担当者を養成するためのワークショップ（愛媛大学，2016）、四国地区の32の国公私立大学・短期大学・高等専門学校によって構成される四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（以下「SPOD」）の毎年夏に開催するフォーラムのプログラムの1つとしてIRやデータ活用に関するセミナー<sup>4</sup>の開催がある（四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD），2016）。

また上記以外で、過去にどのようなIRに関するシンポジウムやセミナーが開催されていたのか調査するために、高等教育に関する知識伝達や能力形成の催しごとの情報が投稿・集約されている「ASAGAO kyoto-u メーリングリスト」のアーカイブから、2011年から2016年を対象にIRに関するイベント等を抽出し整理した。なお、整理するにあたって、IR、Institutional Research 及びインスティテューショナルリサーチ<sup>5</sup>の語句の検索を行い、抽出した。なお、語句の条件に当てはまるIRイベントがあっても、内容がIRに関係しないものは除外した。なお、抽出したイベントを整理するために、各イベント内容を表3の6つに類型化した。

表3 IRの知識伝達や能力形成の催しごとの類型

| 形態         | 主な例   |
|------------|---|
| 講演         | IRの事例や研究成果に関する講演など。なお、講演+質疑応答も含む。                       |
| 講演+ワークショップ | IRに関する講演に加えて、参加者間でグループワーク、討論、ワークショップがプログラムとして明記されているもの。 |
| ワークショップ    | プログラムにワークショップと明記され、参加者間でのIRに関するワークショップやグループ活動を行うもの。     |
| 学会・集会      | IRをテーマとした学会や、IRについて情報交換や研究を行う会。                         |
| 授業         | 大学院等でのIRに関する科目の授業。                                      |
| 不明         | 上記5つに判断できないもの。  |

出典：荒木作成

この類型をもとに、2011年以降に開催されたIRに関する催しごとの開催数について整理をしたのが表4である。

<sup>4</sup> 2016年は30～40名程度の定員制とした2～4時間程度の2つのプログラムが開講されている。

<sup>5</sup> なお、インスティテューショナル・リサーチ、インスティテューショナルリサーチ、インスティテューショナル・リサーチも含める。

表 4 2011 年以降の I R に関する I R の知識伝達や能力形成の催しごとの形態別開催数

| 形態         | 2011 年 | 2012 年 | 2013 年 | 2014 年 | 2015 年 | 2016 年 | 総計 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 講演         | 2      | 4      | 1      | 11     | 13     | 18     | 49 |
| 講演＋ワークショップ | -      | -      | 1      | 1      | 5      | 3      | 10 |
| ワークショップ    | -      | -      | -      | 1      | -      | 2      | 3  |
| 学会・集会      | -      | -      | -      | -      | 4      | 2      | 6  |
| 授業         | -      | -      | -      | -      | 2      | -      | 2  |
| 不明         | -      | -      | -      | -      | -      | 1      | 1  |
| 総計         | 2      | 4      | 2      | 13     | 24     | 26     | 71 |

出典：ASAGAO kyoto-u メーリングリスト アーカイブズより荒木作成

I R に関するイベントは、講演型が多く、次いで講演内容を基に情報交換を行う講演＋ワークショップ型が多くみられた。ワークショップ型に該当する事例としては、統計ソフトを使ったデータの集計分析技法を学ぶものが見られた。また年度ごとのイベント・セミナー開催数を比較すると、2014 年を境に開催数が多くなっており、類型別に見ると、特に講演型のイベントが多く開催されていることが分かった。

### 3. S I R について

#### 3. 1. S I R で用いたワークショップ手法

第 1 回及び第 2 回 S I R と、第 3 回 S I R で導入したワークショップの手法は異なる。第 1 回及び第 2 回ではナラティブケースのワークショップを実施した。「ナラティブ」とは「広義には語られまたは書かれる表象全般を指すが、狭義では物語（ストーリー）の形式に構成される一定の表象形式ないし、ジャンルを意味する言葉（シュワント,2009,p221)」を意味する。なお、著者は「ナラティブケース」の「ケース」は「事例」という意味でこの言葉を用いている。つまり、ナラティブケースのワークショップとは、S I R の講演部で、講演者が自身の I R 実務に関わる体験や悩みを S I R 参加者の前で語り、そこから抽出される実務上の課題や論点についてワークショップ形式でグループ討論を行うものである。著者が考える当該手法の特徴は、誰もが「ナラティブ＝物語」の話者となることができるという点である。S I R の「ナラティブ」は、必ずしも I R 担当者の成功談だけではない。講演者が実務における自身の悩みや苦労を参加者と共有し、それについて S I R に集った全員で協働的に解決に取り組める機会となることが、「ナラティブ」を採用した理由である。なお、第 1 回及び第 2 回 S I R における問題提起の課題抽出は、講演者と著者側で事前に行った。

第 3 回 S I R は、小規模な参加者協働の問題解決型のフォーカス・グループ法によるディスカッション（以下「FGD」）で実施した。FGD とは、「あるグループの人びとを集めて特定のトピックやある範囲の問題について議論（シュワント,2009,p193）」することを意味する。安梅（2010）は、フォーカス・グループ法について質的研究手法面での特徴として、関係者の「なまの声」を体系的に整理する、関心テーマの背景にある潜在的・顕在的な情報を把握する、さらなる研究のための仮説を立てることを目的とする場合

に有効であると論じている。第3回にFGD導入を検討したきっかけは、第1回と第2回のアンケート結果や著者の振り返りを通して、参加者のニーズに応えられていると感じていながら、参加者の満足度が第1回と比較して第2回の方が下がっていた点が挙げられる。著者は、満足度の低下の原因をワークショップ時間の不足による参加者の消化不良にあるものと推察した。そこで、第3回では参加申し込み時に、参加者が日常的にIRについて抱えている悩みを記載し、その悩みを著者が取りまとめてFGDの議題テーマとし、第1・2回よりも協働で課題解決する時間を多く確保した。さらに、取りまとめた参加者の悩みは、FGDのファシリテーター（著者）が当日のワークショップにおいて参加者の知識・体験を引き出しながら、共有し、それぞれの悩みを集団で解決することに努めた。

### 3. 2. 第1回SIRの内容と結果

第1回SIRでは、図1に示すスケジュール<sup>6</sup>に沿って「職員が語るIR：私立大学等改革総合支援事業から見るIRの実態と補助金について」というタイトルにて、現職のIR担当者Aによる講演を行った。

図1 第1回SIRスケジュール

|             |                               |
|-------------|-------------------------------|
| 14:00-14:10 | Staff IR Forum「職員IRフォーラム」趣旨説明 |
| 14:10-14:20 | インプット「職員が語るIR」                |
| 14:20-14:50 | 事例紹介&問題提起「IRオフィスの設立提案」        |
| 14:50-15:00 | 質疑応答                          |
| 15:00-15:15 | 休憩(名刺・情報交換等)                  |
| 15:15-15:30 | ワークショップ概要説明                   |
| 15:30-15:45 | 個人ワーク(問題提起について検討)             |
| 15:45-16:00 | シンク・ペア・シェア(個人ワーク内容をペアでシェアし議論) |
| 16:00-16:30 | グループワーク(2つのペアを1グループに統合し議論)    |
| 16:30-17:00 | グループ発表(5グループ×6分)              |
| 17:00-17:30 | 参加者による投票形式でのグループランキング付け       |

講演者Aは講演の最後において、勤務先でのIRに関する現状や自身の体験を踏まえて、「必要なデータをすぐに得られる状況で、IRの部署の必要性に疑問を持っている執行部に対して、どのような（IR担当部署の）設立提案をするか」という問題提起をSIR参加者に対して行った。この問題提起をもとに、後に続くワークショップの

課題として個人ワーク、シンク・ペア・シェア<sup>7</sup>、グループワークを行った。このワークショップ部分で、講演者Aのナラティブとして出された問題提起に対して解決を図るために、個人での検討・精査から、ペアでの議論、そして5班に分かれてグループワークを行い議論した。ワークショップでは、進行上のガイドのために、個人ワークやペアワーク、グループで課題解決が図れるよう、著者側でワークシート<sup>8</sup>を作成した。

これらのワークシートを活用したグループワークを実施した結果、IRの設立提案として、IRは「データから価値のある情報に変換する役割」といったものや「情報収集、現状把握、課題解決、解決案提案がIRの役割であり、（IR担当部署を設立することによ

<sup>6</sup> スケジュールは当初の予定で提示したものであり、実際は多少時間を前後している。

<sup>7</sup> SIRでは、個人ワークで行った結果を、グループワークを行う前にペアワークで意見交換した。これは、ペアワークで意見をまとめる事によって発言を増やし思考を整理するとともに、グループワークの発話量を増やす事も狙いとしている。

<sup>8</sup> 当日のワークシートは、以下のURLで公開する。

[https://drive.google.com/file/d/0B1sEK\\_YDYjYUkp4SUJ3NjBpU3c/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/0B1sEK_YDYjYUkp4SUJ3NjBpU3c/view?usp=sharing)

って）より高い次元での組織運営が可能となる」といった提案が挙げられた。なお、第1回目ではアンケートを用いて、5段階の尺度でナラティブケースの理解・面白さ・感情移入・適切性やフォーラムの面白さ・意義・満足度の7項目について、調査を行った。その結果、全項目で約8割が肯定的な回答であった。さらに、分析力・協働意識・問題解決力・IRに対する認識変容の4項目について質問したところ、分析力はあまり変容しておらず、協働意識や問題解決力は比較的変容し、IRに対する認識は4つの中で最も大きく変容していた。

### 3. 3. 第2回SIRの内容と結果

第2回SIRでは図2に示すスケジュールの通り、講演部分の前半として、IRをテーマにした修士論文を作成し大学院を修了した現職の大学の事務職員Bが一人目の講演者として、「大学の多様性をもっと大切にしてはどうか」をタイトルに講演を行った。

図2 第2回SIRスケジュール

|             |                                     |
|-------------|-------------------------------------|
| 14:00-14:10 | Staff IR Forum「職員IRフォーラム」趣旨説明       |
| 14:10-14:25 | インプット「職員が語るIR:大学の多様性をもっと大切にしてはどうか？」 |
| 14:25-14:40 | ナラティブ&問題提起「独り歩きするIR」                |
| 14:40-14:50 | 質疑応答                                |
| 14:50-15:05 | 休憩(名刺・情報交換等)                        |
| 15:05-15:10 | ワークショップ概要説明                         |
| 15:10-15:25 | 個人ワーク(問題提起について検討)                   |
| 15:25-15:40 | シンク・ペア・シェア(個人ワーク内容をペアでシェアし議論)       |
| 15:40-16:30 | グループワーク(2つのペアを1グループに統合し議論)          |
| 16:30-17:00 | グループ発表(5グループ×6分)                    |
| 17:00-17:30 | ワークショップ総括・アンケート                     |

次いで講演部分の後半として「独り歩きするIR」というタイトルで講演者Cが講演を行った。講演者Cは大学院で高等教育に関する研究を行っている現職の大学の事務職員（当時）である。講演者Cからは、「IRへの期待と現実があり、実際IRはデータを取りまとめるだけといった現状があり、①大学にとってI

Rの必要性とは何か、②IRでしかできないことは何か、③IR部署だからこそ出来ることは何か」といった問題提起をSIR参加者に対して行った。ワークショップ部分では、コンセプトマップ<sup>9</sup>を用いた。コンセプトマップを用いた個人ワークでは、ワークシートの真ん中に「IR」という言葉を配置し、SIR参加者自身が考えるIRから連想できる語句を黒字で記入する。次いで、シンク・ペア・シェアで各自が作成したコンセプトマップを共有し、自らが作成したコンセプトマップから、シンク・ペア・シェアを通して変化があったところに赤字で書き足すルールを設定した。このルール設定の目的は、他者との対話により自身のIR概念が変容していくプロセスを、リフレクション（振り返り）活動を通して可視化することである。このコンセプトマップを用いた2つの活動により、参加者自身のIR概念を整理できるとともに、対話による概念の拡がりを感じることができたものと推察する。この整理の後、ワールドカフェ形式<sup>10</sup>でワークを実施した。第2回SIR

<sup>9</sup> 本稿のコンセプトマップは、SDから派生する語句を自由に記述したものがある。またコンセプトマップは以下のURLで公開する。

[https://drive.google.com/open?id=0B1sEK\\_YDYjqYTjBpZ1FFM2taSVE](https://drive.google.com/open?id=0B1sEK_YDYjqYTjBpZ1FFM2taSVE)

<sup>10</sup> グループで組み合わせを変えながら話し合いや交流を行う事によって、主体的で創造的な話し合いをつくるためのファシリテーション形態の一種（堀，2012）

Rでは、4～5名で構成される班を3つ作った上で、第1回SIRとは異なり、SIR運営者から各班1名のファシリテーターを配置して、ワークショップを進行し、講演者Cから提起された3つの課題について、表5のように解決提案を出した。

表5 第2回SIRにおけるグループワークの結果

| 課題                  | 解決提案（グループワーク結果）  |
|---------------------|--|
| ①大学にとって、IRの必要性とは何か？ | ・「IR」は手段、必要なデータ収集調査を行う。  |
| ②IRでしか出来ないことは何か？    | ・IRとは「大学全体を俯瞰して見られる」<br>・組織の共通言語（情報）をコミュニケーションツールとして活用する。          |
| ③IR部署だからこそ出来ることは何か  | ・データから情報にする。<br>・データを（一元化）つなぎ、まわす。<br>・計画・PDCA・評価基準の総括から改善提案→意思決定へ |

第2回目のアンケートは第1回目と同じ項目を用いて実施した。回答の全体傾向は第1回目とほぼ同様であったが、ナラティブケースの理解度については、第1回目より肯定的な回答の割合が低くなっていた。この理由を考察した結果、第2回目の参加者はIR担当者となって日が浅かった者が多かった点と、ワールドカフェ形式を取り入れたことからグループで解決するには十分な時間が取れなかった点が考えられた。参加者の変容については、問題解決力と分析する力は、協働する力とIRに対する認識に比べて変容していなかった。これはグループワークの課題設定が抽象的であった為と考えられる。

### 3. 4. 第3回SIRの内容と結果

第3回SIRは、図3のスケジュールに示す通り著者と講演者Dが講演を行った。

図3 第3回SIRスケジュール

|             |                               |
|-------------|-------------------------------|
| 14:00-14:10 | Staff IR Forum「職員IRフォーラム」趣旨説明 |
| 14:10-14:25 | 第1回、第2回SIRアクションリサーチ研究発表       |
| 14:25-14:40 | 科研費(奨励研究)成果報告                 |
| 14:40-14:50 | 質疑応答                          |
| 14:50-15:05 | 休憩(名刺・情報交換等)                  |
| 15:05-17:30 | フォーカスグループディスカッション             |

著者による1つ目の講演では、第1回及び第2回SIRの報告を行った。2つ目の講演では、講演者Dが「平成26年度科学研究費補助金(奨励研究)」を受けて実施したIRに関する研究の結果報告「英国大学におけるIR取り組みの調査について」であった。その後、参加者から事前に出された現場で抱える課題

(表6)を基に著者がファシリテーターとなりFGDを実施した。

表6 第3回SIRフォーラムにおけるワークショップでの議題（荒木作成）

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・学修成果の可視化</li> <li>・IRに関して把握している職員は自大学では多くない点</li> <li>・データの参照（利用）権限</li> <li>・入口から出口までの学生についての分析の実例</li> <li>・IR実務者として最低限身に付けておくべき知識能力</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・IRにおけるリサーチのメインは評価指標の設定のためなのか</li> <li>・施策の立案・実行のためのエビデンス探しなのか</li> <li>・ミッションをいかに測定可能な指標にブレークダウンするか</li> <li>・個々の教職員とどのようなコミュニケーションを取ればよいか</li> </ul> |
|---|---|

これらの課題について、第3回では全ての課題を取り上げることが時間の制約上できなかったが、例えば学修成果の可視化の課題については、各大学の学修成果の事例や運用方法などをファシリテーターが情報をその場でホワイトボード等を用いて整理を行い参加者にその場で示し、参加者が日常業務上で直面している課題の解決に還元<sup>11</sup>することができた。

### 3. 5. SIRの総評

本節では、計3回実施したSIRを総評したい。第1回はIRに取り組む前の課題、第2回はIR活動を行う中での課題、第3回はIR担当者が日常で直面している課題について取り上げ、提案策定や課題解決を図った。第1・2回と第3回で取り入れたワークショップ手法は異なるが、第1・2回は、課題に対しグループで提案を策定し、第3回ではいくつかの個々のIRに関する課題について解決を図っている。いずれの回でもSIRの目的は達成できているが、第3回では一部の課題しか取り上げられなかったことから、今後もSIRに留まらずIR担当者が集う勉強会においてワークショップを行い、課題解決を図っていく必要があるものと考えられた。

## 4. SIRの実施結果の分析と今後の課題

### 4. 1. SIRの実施結果の分析

本節では、SIR全3回実施結果の分析と今後の課題について考察したい。第1回SIRフォーラムにおけるグループワークの課題は、IRの必要性を理解できない学長へのIR部署の設立提案を行うことであった。第2回SIRにおけるグループワークの課題は、「既にIR担当部署はあるが、うまく機能していない大学」を例に、学内へのIRについての啓発や理解促進方法の提案を行うことであった。第3回SIRは、参加者からSIR開催前に提示されたそれぞれの現場での課題を、著者が取りまとめた上で、著者と参加者協働で課題解決に取り組んだ内容であった。

第1回目及び第2回目に行ったナラティブケースの有用性は、誰でも話者となることができる点である。また、IR実践に関する成功事例や研究成果がなくても実施できるという点もナラティブケースのもうひとつの有用性である。つまり、ナラティブケースは、

<sup>11</sup> 当日出された課題や解決方法については、参加者のみにインターネットクラウドを用いて、公開している。

IRの勉強会やシンポジウムを行う上では導入が容易な手法である。話者の語りの中にある課題の抽出をどのように誰が行うかという難しさもあるが、SIRで行ったように話者や主催者側であらかじめ課題を抽出したほうが進行はスムーズであると考えられる。この手法は、大学のIR担当者が数人集まった小規模の勉強会でも取り入れやすいと考えられる。IR担当者の人材育成の観点からは、コミュニケーション能力、想像力、共感力を育成することができる点であると考えられた。例えば、ナラティブの話者にとっては、自身が直面する課題を整理し、文脈を共有しない他大学の職員に説明することは、貴重なコミュニケーションのトレーニングになるであろう。また、参加者にとっては、話者が直面する現状を想像し、共感できる力を養う機会となるであろう。

第3回目のFGDでは、ファシリテーターが参加者のグループダイナミクス<sup>12</sup>を働かせることにより、講演型での少数の取り組みや事例紹介からだけでは聞くことが難しい、幅広く深い情報を整理することによって、個々の課題の解決を図ることができる。しかし、ファシリテーターの力量がFGDの成果に大きく影響するという点は、グループワークの手法として選択する際に熟慮する必要が考えられる。ただし、FGDにおいてファシリテーターの熟達が必要であるという難点を、IR担当者のファシリテーション能力を育成する機会であると捉えることも可能であると考えられる。もちろん、参加者にとっても、参加者同士で対話をしながら協働で問題解決を図る力を養うきっかけになるであろう。

またSIR全3回を通してみると、ナラティブケースやFGDを用いたワークショップは、第1・2回のアンケートでは、様々な項目における参加者の変容が見られた点と、第3回においてワークショップ終了までにほとんど全ての課題について解決策を検討できている点から、双方ともにワークショップの手法として有用であると考えられる。また全3回の内容について俯瞰すると、IRを担当する事務職員が抱える課題は、組織やIRの役割、評価指標や権限に関するものが多く見受けられた。また第3回SIRフォーラムで出たように、大学の事務職員には教育に関する専門分野の知識が十分ではない場合が想定され、教学IRを実践する上で様々な困難が生じる可能性が示唆された。

またSIRを通して、抽出された課題や参加者を見ていくと、SIRに参加したIR担当者は、専門職化やジョブローテーションによってIRを担当している者が多かった。ジョブローテーションによって、新規業務としてIRに接することとなったSIR参加者は、異動直後のIR業務に不慣れな期間において、同じような悩みを抱く傾向があるのではないかと考察された。大学評価コンソーシアムは、評価業務に関するガイドラインや評価担当者向けのループリックの策定、IRの初心者向けの講習やワークショップを行っている。この大学評価コンソーシアムの情報誌「大学評価とIR」において報告されている事例や取り組みは、ジョブローテーションによってIRを担当することになった事務職員には非常に有効性が高いのではないだろうか。

---

<sup>12</sup> 例えば、個人で考えるより、グループでの相互作用によって新規性やより良い案が生まれる事を指す。

#### 4. 2. 今後の課題と展望

本節では S I R を 3 回実践した経験とその分析を踏まえて、今後の課題と展望について述べたい。今後の課題については、第一に講演型とワークショップにおける参加者の変容について比較する必要がある点が挙げられる。第二に、ワークショップ開催における時間と場所の制限である。全 3 回の実践から、I R 担当者が直面する問題を協働で解決を図る場は提供できたが、I R 担当者が抱える課題は、第 1 回や第 2 回の課題で取り上げた I R 組織の位置づけや組織に関するものから、第 3 回で取り上げた現場での実務に関するものまで幅広く、限られた数時間の中で全ての課題解決を図ることは大変難しい。また、第 2 回の参加者のアンケートの自由記述から、遠方開催での参加が難しく、オンライン開催を望む声があったが、ワークショップをオンライン上で開催することは容易ではない。続けて、運営上の課題について述べたい。S I R は、ワークショップ形式で実施するために、当初より、イベントのサイズを小規模で見積もっていた。しかし、3 回とも著者の見積もりよりも参加者数は少なかった。この理由としては、S I R の開催は、「ASAGAO k yoto-u メーリングリスト」や著者と知り合いである I R 担当者に SNS を通じて発信したが、I R 担当者になったばかりの事務職員は、I R に関する基本的な情報収集に不慣れであり、S I R のような知名度があまりないイベントは情報として入りにくいからであると考えられる。したがって、I R を担当する事務職員に対して、小規模なイベントがどのように周知できるかが課題として挙げられる。

著者は、I R 担当者がどのような悩みを抱えているかを明らかにする実践・研究活動を継続するとともに、ジョブローテーションによって I R 担当者になった事務職員の経験や体験を整理し、I R 業務に関する悩みや課題に対してどのような解決を行ったかの調査分析を引き続き行っていきたい。

#### 謝辞

本原稿を作成するにあたり、S I R の運営に協力いただいた皆様、S I R の講演者、S I R の参加者の方々に感謝の意を表します。また、査読者の方々から、様々なご示唆や貴重な意見をいただきました。厚く御礼申し上げます。

#### 引用文献

安梅勅江編著 (2010) 『ヒューマン・サービスにおけるグループインタビュー法Ⅲ／論文作成編 科学的根拠に基づく質的研究法の展開』医歯薬出版。

イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社 (2015) 『大学における専門的職員の活用実態把握に関する調査報告書』,

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/itaku/\\_icsFiles/afieldfile/2016/06/02/1371456\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/_icsFiles/afieldfile/2016/06/02/1371456_01.pdf)

愛媛大学 (2016) 『「SD コーディネーター養成講座&IRer 養成講座 in 名古屋」の開催について』,

[https://web.opar.ehime-u.ac.jp/wp/wp-content/uploads/2016/07/SDCIR\\_2016\\_final-version.pdf](https://web.opar.ehime-u.ac.jp/wp/wp-content/uploads/2016/07/SDCIR_2016_final-version.pdf)

九州大学大学評価情報室(2014)『平成26年前期におけるIR(機関研究)人材育成に関する大学院共通教育科目の開講のお知らせ』,

<http://hyoka.ofc.kyushu-u.ac.jp/hyoka-home/pdf/201404IRkaiko.pdf>

京都大学高等教育研究開発推進センター(2016)『ASAGAO kyoto-u メーリングリスト』,

<http://kyoto-u.s-coop.net/asagao/>

四国地区大学教職員能力開発ネットワーク(SPOD)(2016)『SPODフォーラム2016 経験を学びに変える』,

<http://www.SPOD.ehime-u.ac.jp/forum2016/pdf/chirashi.pdf>

シュワント・A, トマス(2009)『質的研究用語事典』北大路書房.

大学行政管理学会大学事務組織研究(2014)『大学事務組織の強化書. 特定非営利活動法人』学校経理研究会.

東京大学(2014)『大学におけるIR(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』,

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/itaku/\\_icsFiles/afieldfile/2014/06/10/1347631\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/_icsFiles/afieldfile/2014/06/10/1347631_01.pdf)

堀裕嗣(2012)『教室ファシリテーション 10のアイテム・100のステップ~授業への参加意欲が劇的に高まる110のメソッド~』学事出版株式会社.

文部科学省(2014a)『平成26年度私立大学等改革総合支援事業調査票 入力要領』,

[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2014/10/22/1341277\\_18.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2014/10/22/1341277_18.pdf)

文部科学省(2014b)『平成26年度私立大学等改革総合支援事業 設問毎・回答毎の該当件数』,

[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2014/10/22/1341277\\_6.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2014/10/22/1341277_6.pdf)

文部科学省(2015a)『平成27年度私立大学等改革総合支援事業調査票』,

[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2015/11/18/1352815\\_11\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2015/11/18/1352815_11_1.pdf)

文部科学省(2015b)「平成27年度私立大学等改革総合支援事業 設問毎・回答毎の該当件数」,

[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2015/11/18/1352815\\_6\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2015/11/18/1352815_6_1.pdf)

文部科学省(2016)「平成26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)」,

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/daigaku/04052801/\\_icsFiles/afieldfile/2017/02/17/1380019\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/_icsFiles/afieldfile/2017/02/17/1380019_1.pdf)

\* オンライン文献および脚注にある URL の最終閲覧日は全て 2017 年 5 月 8 日である。

[受付:平成29年3月24日 受理:平成29年5月25日]