情報誌「大学評価とIR」第14号　令和4年（2022年）3月
［企画記事］（大学評価コンソーシアム）

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−

大野 賢一[1]

概要：本報告では、大学評価コンソーシアムが継続的に実施する「IR（評価）担当者の知識、技能の実態調査」の第3回調査（2021年度）結果について、IR勤務年数や職種が各素養の変化にどう影響しているのかを検討した。職員については、IR勤務年数が3年以下の群において、IR固有系素養の全てが大きく向上していた。前回及び今回の調査における共通回答者については、全ての素養が前回調査結果より向上しており、職員はIR固有系素養の向上幅が大きく、教員は高止まりの傾向がみられた。

キーワード：IR担当者、ルーブリック、IR固有系素養、大学業務系・専門的素養

１．はじめに

大学評価コンソーシアムでは、会員が現在どのような素養を持っているのか、またはIR業務を通じてどのような素養が身についているのかを確認するため、平成27年(2015年)から3年ごとに「IR（評価）担当者の知識、技能の実態調査」を実施している。調査を行うに当たり、本コンソーシアムでは、評価・IR人材に必要な素養を段階別にまとめており（以下「ルーブリック」という)、現在は「第2世代ルーブリック」を策定している（本ルーブリックの策定については、本特集の「２．評価・IR人材に求められる観点・能力（5頁)」を参照)。

本報告では、この第2世代ルーブリックを使った第3回調査（2021年度）の結果について報告する。また、職種やIR勤務年数の違い、第2回調査結果との比較等により、IR（評価）担当者の素養がどの程度向上したのかについても検討する。

なお、本稿は、本コンソーシアム主催「大学評価・IR担当者集会2021」（令和3年8月24日、オンライン実施）の「IR担当者能力調査結果報告会」で行った情報提供①「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−」の報告内容を再構成したものである。

２．調査の概要及び方法

第3回調査は、第2回調査（2018年度）結果と比較するため、Webアンケートの設問をほとんど変更せずに実施することとした。構成については、新たに「組織状況」を追加したが、「勤務状況」、評価・IR業務プロセスの「4つの相（調査設計、収集、分析及び活用）における素養」については従来どおりとした。

勤務状況では、前回同様、IR担当者の勤務年月（以下「IR勤務年数」という)、勤務期間におけるIR業務に従事している割合（以下「エフォート率」という)、大学等における

[1] 鳥取大学　学長室　教授　メール：ohno@tottori-u.ac.jp

教職員としての勤務年数（以下「大学勤務年数」という）を数値で回答してもらった。なお、勤務年数及び大学勤務年数については、前回の調査結果を併記することとした。

組織状況では、藤井・橋本（2021）が課題として挙げていた IR 室の構成人数（専従・兼務）、IR 業務の総量（週あたりの業務時間）やその総量における本人の担当割合（週あたりの担当時間）を数値で回答できるよう新たに追加した。ただし、紙面の関係上、本設問に関する調査結果については本報告では割愛する。

各相における素養については、前回同様、表 1 で示す IR 固有系素養（9 個）及び大学業務系・専門的素養（10 個）を設問として設定した。また、IR 固有系素養及び大学業務系・専門的素養のレベル設定は、表 2 に示すとおりである。IR 固有系素養は、「初級以前」～「上級を超える」までの 7 段階であり、IR 担当者に求める素養とは別に「依頼者」を設定している。大学業務系素養・専門的素養は、「まったくこの要素に関する素養は有していない」～「業務上、十分な要素を有している」の 5 段階である。ただし、平均値や分布パターン（箱ひげ図）を算出する際、「該当なし」及び「依頼者」については対象外とした。さらに、今回の調査では、自身の経験等を入力するため、各相に自由記述欄を追加している。上述の設問を基に、本コンソーシアム Web サイトにおいて、図 1 に示すような Web アンケートフォームを作成した。

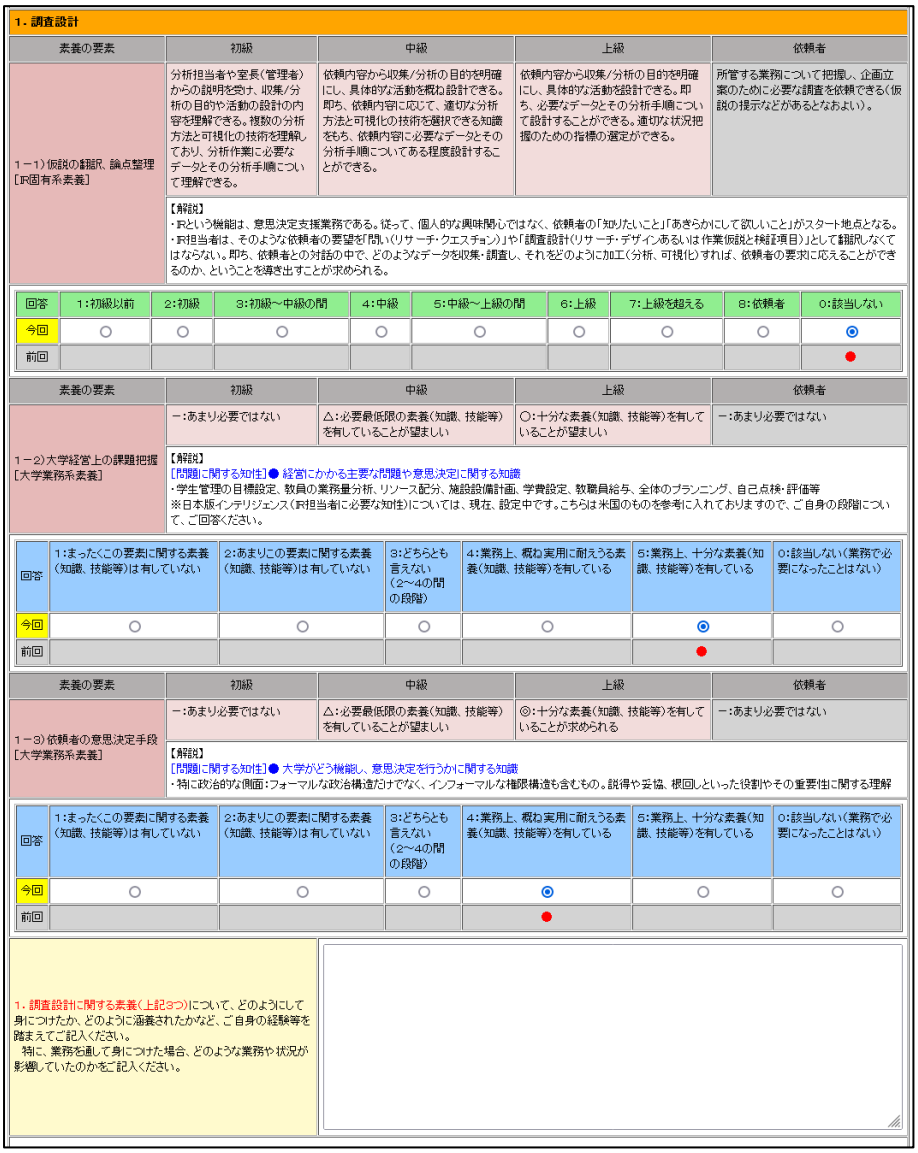
表 1　評価・IR 業務プロセスにおける IR 固有系素養及び大学業務系・専門的素養

相	IR 固有系素養	大学業務系素養・専門的素養
1．調査設計	11 仮説の翻訳、論点整理	12 大学経営上の課題把握 13 依頼者の意思決定手段
2．収集	21 所在把握・収集 22 調査設計 23 蓄積・再利用	24 高等教育の用語・定義 25 分析・方法論スキル 26ICT スキル（収集）
3．分析	31 集計 32 可視化 33 解析	34 統計スキル 35ICT スキル（分析）
4．活用	41 報告 42 情報流通	43 高等教育の政策・動向 44 勤務大学の大学行政 45 プレゼンテーションスキル

表 2　IR 固有系素養及び大学業務系・専門的素養のレベル設定

レベル	区分	IR固有系素養
1	**初前**	初級以前
2	**初級**	初級
3	**初中**	初級～中級の間
4	**中級**	中級
5	**中上**	中級～上級の間
6	**上級**	上級
7	**上超**	上級を超える
8		依頼者
0		該当しない

レベル	区分	大学業務系素養・専門的素養
1	**全無**	まったくこの要素に関する素養は有していない
2	**あ無**	あまりこの要素に関する素養は有していない
3	**どちら**	どちらとも言えない
4	**概有**	業務上、概ね実用に耐えうる素養を有している
5	**有**	業務上、十分な素養を有している
0		該当しない



1．調査設計

素養の要素	初級	中級	上級	依頼者
1－1）仮説の構築、論点整理［IR固有系素養］	分析担当者や室長（管理者）からの説明を受け、収集/分析の目的や活動の設計の内容を理解できる。複数の分析方法と可視化の技術を理解しており、分析作業に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、依頼内容に応じて、適切な分析方法と可視化の技術を選択できる知識をもち、依頼内容に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。	所管する業務について把握し、企画立案のために必要な調査を依頼できる（仮説の提示などがあるとなおよい）。

【解説】
・IRという機能は、意思決定支援業務である。従って、個人的な興味関心ではなく、依頼者の「知りたいこと」「あきらかにして欲しいこと」がスタート地点となる。
・IR担当者は、そのような依頼者の要望を「問い（リサーチ・クエスチョン）」や「調査設計（リサーチ・デザインあるいは作業仮説と検証項目）」として翻訳しなくてはならない。即ち、依頼者との対話の中で、どのようなデータを収集・調査し、それをどのように加工（分析、可視化）すれば、依頼者の要求に応えることができるのか、ということを導き出すことが求められる。

回答	1：初級以前	2：初級	3：初級～中級の間	4：中級	5：中級～上級の間	6：上級	7：上級を超える	8：依頼者	0：該当しない
今回	○	○	○	○	○	○	○	○	◉
前回									●

素養の要素	初級	中級	上級	依頼者
1－2）大学経営上の課題把握［大学業務系素養］	－：あまり必要ではない	△：必要最低限の素養（知識、技能等）を有していることが望ましい	○：十分な素養（知識、技能等）を有していることが望ましい	－：あまり必要ではない

【解説】
［問題に関する知性］● 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、全体のブランニング、自己点検・評価等
※日本版インテリジェンス（IR担当者に必要な知性）については、現在、設定中です。こちらは米国のものを参考に入れておりますので、ご自身の段階について、ご回答ください。

回答	1：まったくこの要素に関する素養（知識、技能等）は有していない	2：あまりこの要素に関する素養（知識、技能等）は有していない	3：どちらとも言えない（2～4の間の段階）	4：業務上、概ね実用に耐えうる素養（知識、技能等）を有している	5：業務上、十分な素養（知識、技能等）を有している	0：該当しない（業務で必要になったことはない）
今回	○	○	○	○	◉	○
前回					●	

素養の要素	初級	中級	上級	依頼者
1－3）依頼者の意思決定手段［大学業務系素養］	－：あまり必要ではない	△：必要最低限の素養（知識、技能等）を有していることが望ましい	◎：十分な素養（知識、技能等）を有していることが求められる	－：あまり必要ではない

【解説】
［問題に関する知性］● 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

回答	1：まったくこの要素に関する素養（知識、技能等）は有していない	2：あまりこの要素に関する素養（知識、技能等）は有していない	3：どちらとも言えない（2～4の間の段階）	4：業務上、概ね実用に耐えうる素養（知識、技能等）を有している	5：業務上、十分な素養（知識、技能等）を有している	0：該当しない（業務で必要になったことはない）
今回	○	○	○	◉	○	○
前回				●		

1．調査設計に関する素養（上記3つ）について、どのようにして身につけたか、どのように涵養されたかなど、ご自身の経験等を踏まえてご記入ください。
特に、業務を通して身につけた場合、どのような業務や状況が影響していたのかをご記入ください。

図１　Web アンケートフォームの画面イメージ（調査設計における各素養）

３．調査結果と傾向

本 Web アンケートフォームを使った第３回調査の実施状況については、本特集の「３．実態調査の方法及び実施状況について（9 頁）」を参照願いたい。ここでは、回答者全体の勤務状況及び素養の傾向、職員の素養に関する IR 勤務年数の影響、共通回答者の勤務状況及び素養の傾向や共通回答者の素養に関する職種の影響について、第３回調査の集計結果を中心に説明を行う。

３．１．回答者全体の勤務状況及び素養の傾向

回答者全体の勤務状況についてまとめたものが表３である。IR 勤務年数、エフォート率及び IR 換算年数における第２回及び第３回の結果に対して、全体、職員または教員、IR 勤務年数が３年以下または３年超で区分した平均値を示している。なお、IR 換算年数は各回答者の IR 勤務年数にエフォート率を掛け合わせて算出している（詳細は付録 A 参照）。

表3　回答者全体の勤務状況（平均値）

回答者（n=118）	IR 勤務年数		エフォート率		IR 換算年数	
	第2回	第3回	第2回	第3回	第2回	第3回
全体	2.7	4.2	41%	52%	1.2	2.1
職種（職員）	2.3	3.6	40%	53%	1.0	2.0
職種（教員）	3.8	6.6	45%	46%	1.9	2.7
IR 勤務年数（3年以下）	1.7	1.6	39%	52%	0.8	0.9
IR 勤務年数（3年超）	6.0	6.1	46%	52%	2.9	3.1

表4　回答者全体の各素養（平均値）

相	素養名	素養区分	全体	
			第2回	第3回
調査設計	11 仮説の翻訳、論点整理	IR 固有系	3.0	3.7
	12 大学経営上の課題把握	大学業務系・専門的	3.0	3.4
	13 依頼者の意思決定手段	大学業務系・専門的	3.1	3.6
収集	21 所在把握・収集	IR 固有系	3.2	3.9
	22 調査設計（サーベイデザイン）	IR 固有系	3.0	3.7
	23 蓄積・再利用	IR 固有系	3.3	3.9
	24 高等教育の用語・定義	大学業務系・専門的	3.1	3.6
	25 分析・方法論スキル	大学業務系・専門的	2.6	3.0
	26ICT スキル（収集）	大学業務系・専門的	2.7	3.2
分析	31 集計	IR 固有系	3.0	3.8
	32 可視化	IR 固有系	3.4	3.9
	33 解析	IR 固有系	3.1	3.7
	34 統計スキル	大学業務系・専門的	2.4	2.9
	35ICT スキル（分析）	大学業務系・専門的	2.9	3.2
活用	41 報告	IR 固有系	3.4	4.0
	42 情報流通	IR 固有系	3.2	3.7
	43 高等教育の政策・動向	大学業務系・専門的	3.1	3.6
	44 勤務大学の大学行政	大学業務系・専門的	3.3	3.8
	45 プレゼンテーションスキル	大学業務系・専門的	3.1	3.5

※IR 固有系素養は 7 段階（1～7）、大学業務系・専門的素養は 5 段階（1～5）の平均値を示す。

職種区分に関して、職員の IR 勤務年数は第 2 回調査よりやや増加しており、エフォート率については 13 ポイントも増加している。教員の IR 勤務年数は第 2 回調査より 1.7 倍となっているが、エフォート率についてはほとんど変化が見られなかった。

IR 勤務年数区分に関して、3 年超のエフォート率についてはやや増加しているが、3 年以下については 13 ポイントも増加している。よって、職員の IR 業務への関わり方がこの 3 年間で変化しており、特に IR 勤務年数が 3 年以下の場合が顕著であることから、次節以降では職員に注目し、IR 勤務年数の違いについて検討する。

回答者全体の素養についてまとめたものが表 4 である。全ての項目が前回調査結果よりも向上しており、IR 固有系素養は概ね「中級レベル」に達している。大学業務系素養・専門的素養では一部「どちらとも言えない」に該当するものがあるが、大半は「業務上、概ね実用に耐えうる素養を有している」に近い状態にあると言える（詳細は付録 B 参照）。

3．2． 職員の素養に関する IR 勤務年数の影響

本節では、職員の IR 勤務年数が各素養の修得や向上に対して、どのように影響しているかについて検討を行う。

まず、第 2 回調査結果（職員 167 名）と第 3 回調査結果（職員 91 名）において、IR 勤務年数を「3 年以下」と「3 年超」に区分し、IR 固有系素養と大学業務系素養・専門的素養ごとに、回答者の各素養の平均値をプロットしたものが図 2 a)及び図 2 b)である。横軸は第 2 回調査結果、縦軸は第 3 回調査結果を示しており、図中の●印は表 2 のレベル列に示した数値を平均したものであり、実線は 2018 年度調査結果と 2021 年度調査結果が同一のもの（傾き 1）、点線は変化が少ない範囲（実線に対して切片が±0.25）を示している。なお、平均値の算出には「依頼者」と「該当しない」は除外している（詳細は付録 C 参照）。

図 2 a) IR 固有系素養において、IR 勤務年数が 3 年以下の群と 3 年超の群の間では、明確な差があることが確認できた。 3 年超の群では前回調査結果とあまり変化していない素養が多いのに対し、 3 年以下の群では全ての素養が前回調査結果を大きく上回っていた。また、 3 年以下及び 3 年超とも前回調査結果より平均値が大きく高くなった素養は、「22 調査設計」であった。

図 2 b) 大学業務系素養・専門的素養においては、IR 勤務年数が 3 年以下の群と 3 年超の群の間で、IR 固有系素養ほど明確な差は確認できなかった。図 2 a)と同様に、 3 年超の群では全ての素養が前回調査結果とあまり変化していないのに対し、 3 年以下の群では全

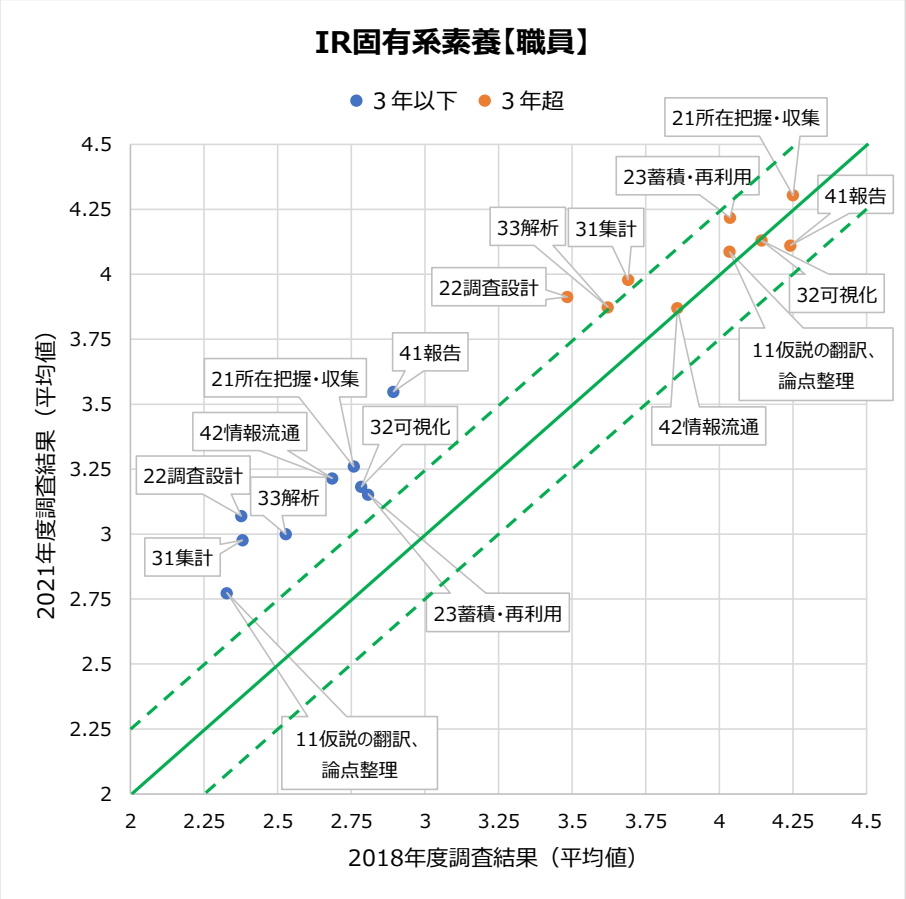


図2a） 職員における IR 固有系素養（平均値）

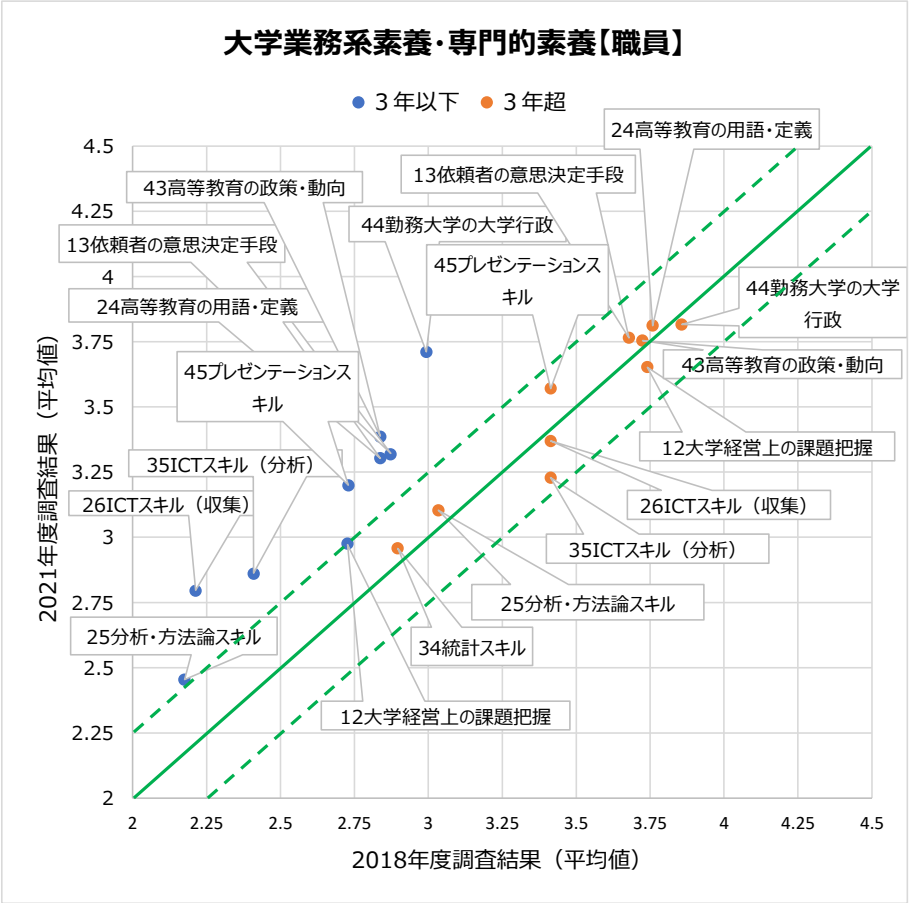
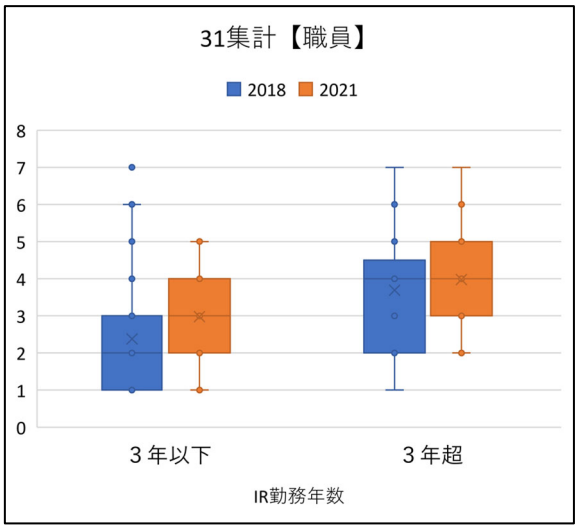


図2b）職員における大学業務系素養・専門的素養（平均値）

ての素養で前回調査結果を上回っていた。また、３年以下の群及び３年超の群において、他の素養に比べて低くかった素養は、「34 統計スキル」、「25 分析・方法論スキル」、「26 ICT スキル（収集）」及び「35 ICT スキル（分析）」であった。

次に、各素養に対して大半の職員がどのように回答したのかを検討するため、箱ひげ図の形状から分布パターンを確認する。図２と同様に、第２回調査と第３回調査の結果について、３年以下と３年超に区分し、箱ひげ図の四分位範囲（25%～75%区間）の大きさで比較を行ったものが図３a)～図３c)である（詳細は付録 D 参照）。

図３a)は IR 勤務年数に関係なく、素養が向上したパターン例であり、IR 固有系素養の「22 調査設計」、「31 集計」及び「33 解析」が、大学業務系素養・専門的素養の「13 依頼者の意思決定手段」が該当していた。３年以下の素養が向上している要因として、前回調査結果では IR 固有系素養が非常に低かった（1：初前～3：初中の間）こと、前回調査以降に IR の学内認知が高まり、その業務にあった人材が配置されたことなどが考えられる。つまり、IR 担当者は所属している組織体制や配置後に行った業務内容等により影響を受けているのではないかと推察する。



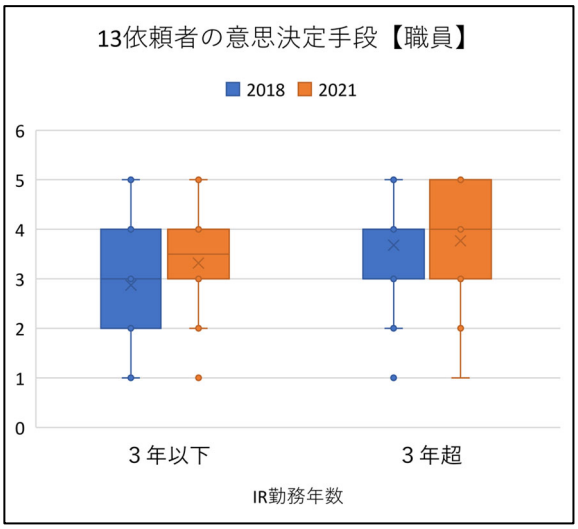
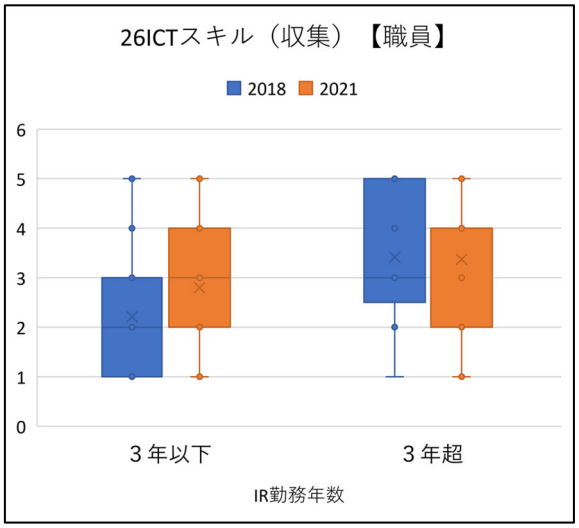


図３a） IR 勤務年数に関係なく、素養が向上したパターン例



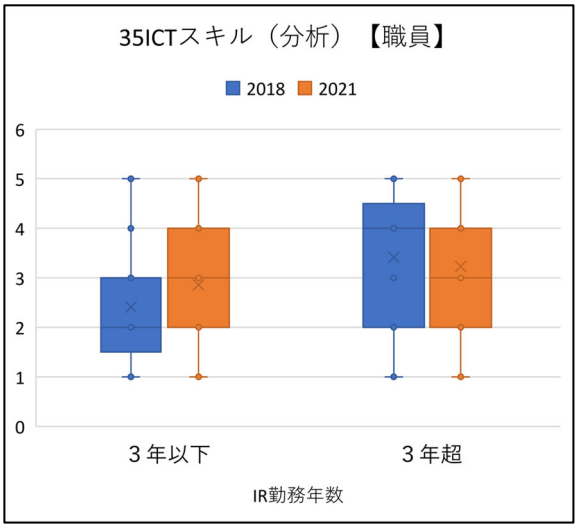
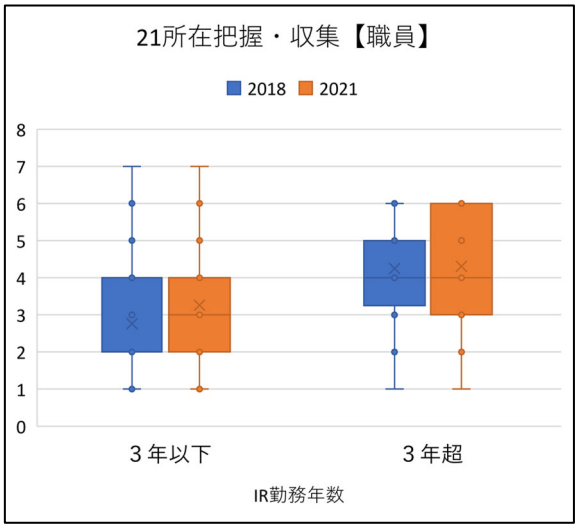


図３b） IR 勤務年数が３年以下は向上、３年超は低下したパターン例



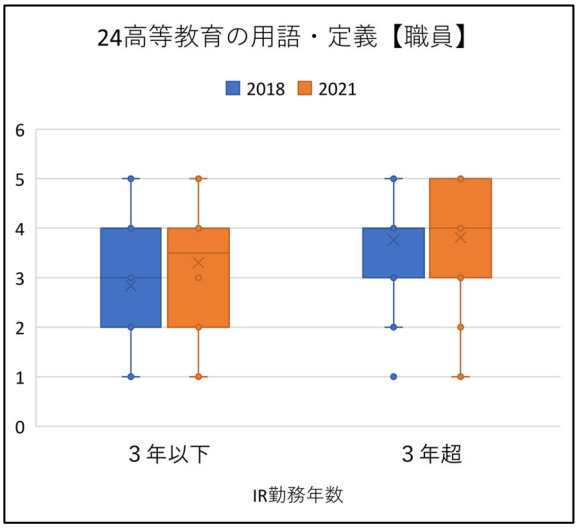


図３c） IR 勤務年数が３年超で向上したパターン例

図３b）は IR 勤務年数が３年以下は向上、３年超は低下したパターン例であり、大学業務系素養・専門的素養の「26 ICT スキル（収集）」及び「35 ICT スキル（分析）」が該当していた。３年以下の素養が向上している要因として、自組織においてデータの収集・蓄積作業が進み、実際にそれらを処理する業務が増えたなど、３年超が低下している要因として、IR 経験が長い方が ICT スキルを必要とする業務を行うのではなく、部下や関連スタッフが代行することが増えたなどが考えられる。つまり、IR 担当者は通常業務において、実際に手を動かす作業（データ処理、可視化、BI ツール操作等）が多いほどこれら素養が伸びるのではないかと推察する。

図３c)は IR 勤務年数が３年超で向上したパターン例であり、IR 固有系素養の「21 所在把握・収集」が、大学業務系素養・専門的素養の「24 高等教育の用語・定義」が該当していた。３年超の素養が向上している要因として、学内における IR 組織の認知度アップ、依頼者との信頼関係が構築されたなどが考えられる。つまり、IR 組織の業務拡大、IR 活動に係る経験の蓄積、学外情報の入手ルートの多様化等が影響していると推察する。

これら図３a)～図３c)の分布パターンをまとめたものが表５であり、IR 固有系素養は赤字で、大学業務系素養・専門的素養は青字で示す。

表５　職員における素養の変化（分布パターン）

		IR 勤務年数３年超		
		向上	同じ	低下
IR 勤務年数３年以下	向上	13 依頼者の意思決定手段 22 調査設計 31 集計 33 解析	11 仮説の翻訳、論点整理 25 分析・方法論スキル 34 統計スキル 41 報告 43 高等教育の政策・動向 44 勤務大学の大学行政 45 プレゼンテーションスキル	26ICT スキル（収集） 35ICT スキル（分析）
	同じ	21 所在把握・収集 24 高等教育の用語・定義	12 大学経営上の課題把握 23 蓄積・再利用 32 可視化 42 情報流通	
	低下			

３年以下及び３年超ともに向上傾向にあった素養は、IR 固有系素養の「22 調査設計」、「31 集計」及び「33 解析」、大学業務系素養・専門的素養の「13 依頼者の意思決定手段」であり、図２に示した平均値の傾向と概ね一致している。３年以下では、平均値と同様、多くの素養が向上または同等以上の傾向にあった。ただし、３.１の IR 勤務年数の結果を踏まえると、回答者個人の素養が上がったというより、人事異動等によりこれら素養を持った職員が配置された可能性も考えられる。

前回調査結果に対して低下傾向がみられたのは、３年超での「26 ICT スキル（収集）」及び「35 ICT スキル（分析）」だけだった。これら素養については、IR 業務の経験だけでは伸ばすことができない可能性も考えられる。

3．3． 共通回答者の勤務状況及び素養の傾向

第２回調査及び第３回調査とも回答した回答者を「共通回答者」とし、本回答者が IR 業務を通じてこの３年間でどのような素養が身についた（または向上した）のかについて検討する。

共通回答者の勤務状況についてまとめたものが表６である。IR 勤務年数、エフォート率、IR 換算年数及び大学勤務年数における第２回及び第３回の結果に対して、共通回答者全員の平均値を示している。共通回答者は 48 名であり、その内訳は、職種としては職員 77%及び教員 23%、設置形態としては国立大学 40%、私立大学 46%、関係機関８％等であった。なお、IR 換算年数は回答者の IR 勤務年数にエフォート率を掛け合わせて算出している（詳細は付録 E 参照）。

IR 勤務年数や大学勤務年数については経年に対応するように長くなっているものの、エフォート率については経年による大きな変化は見られなかった。ただ、エフォート率が 50%弱を維持していることから、共通回答者においては一定程度の業務量（定型的な業務等）があることが考えられる。

表６ 共通回答者の勤務状況（平均値）

共通回答者（n=48）	IR 勤務年数		エフォート率		IR 換算年数		大学勤務年数	
	第２回	第３回	第２回	第３回	第２回	第３回	第２回	第３回
全体	3.2	5.3	47.9%	49.5%	1.7	2.5	14.6	17.0

表７ 共通回答者の各素養（平均値）

相	素養名	素養区分	全体	
			第２回	第３回
調査設計	11 仮説の翻訳、論点整理	IR 固有系	3.6	4.1
	12 大学経営上の課題把握	大学業務系・専門的	3.3	3.6
	13 依頼者の意思決定手段	大学業務系・専門的	3.6	3.9
収集	21 所在把握・収集	IR 固有系	3.7	4.2
	22 調査設計（サーベイデザイン）	IR 固有系	3.6	4.0
	23 蓄積・再利用	IR 固有系	4.0	4.4
	24 高等教育の用語・定義	大学業務系・専門的	3.5	3.8
	25 分析・方法論スキル	大学業務系・専門的	3.0	3.3
	26ICT スキル（収集）	大学業務系・専門的	3.2	3.5
分析	31 集計	IR 固有系	3.8	4.2
	32 可視化	IR 固有系	3.8	4.1
	33 解析	IR 固有系	3.7	4.0
	34 統計スキル	大学業務系・専門的	2.9	3.1
	35ICT スキル（分析）	大学業務系・専門的	3.3	3.5
活用	41 報告	IR 固有系	3.9	4.2
	42 情報流通	IR 固有系	3.7	4.0
	43 高等教育の政策・動向	大学業務系・専門的	3.5	3.8
	44 勤務大学の大学行政	大学業務系・専門的	3.7	3.9
	45 プレゼンテーションスキル	大学業務系・専門的	3.4	3.6

※IR 固有系素養は７段階（1～7）、大学業務系・専門的素養は５段階（1～5）の平均値を示す。

共通回答者の素養についてまとめたものが表 7 である。全ての項目が前回調査結果よりも向上しており、IR 固有系素養は概ね「中級～上級レベル」に達している。大学業務系素養・専門的素養では一部「どちらとも言えない」に該当するものがあるが、大半は「業務上、概ね実用に耐えうる素養を有している」状況にあると言える。

3．4．　共通回答者の素養に関する職種の影響

本節では、共通回答者の職種の違いが各素養の修得や向上に対して、どのように影響しているかについて検討を行う。

まず、共通回答者（48 名）に対して、職種を「職員」と「教員」に区分し、IR 固有系素養と大学業務系・専門的素養ごとに、回答者の各素養の平均値をプロットしたものが図 4 a)及び図 4 b)である。横軸は第 2 回調査結果、縦軸は第 3 回調査結果を示しており、図中の●印は表 2 のレベル列に示した数値を平均したものであり、実線は 2018 年度調査結果と 2021 年度調査結果が同一のもの（傾き 1）、点線は変化が少ない範囲（実線に対して切片が±0.25）を示している。なお、平均値の算出には「依頼者」と「該当しない」は除外している（詳細は付録 F 参照）。

図 4 a)IR 固有系素養において、職員群と教員群の間では、差があることが確認できた。職員群は比較的狭い範囲（中級あたり）に集中しているのに対し、教員群は直線上に並ぶように広い範囲（中級～上級の間）に分布している。また、教職員とも全ての素養が前回

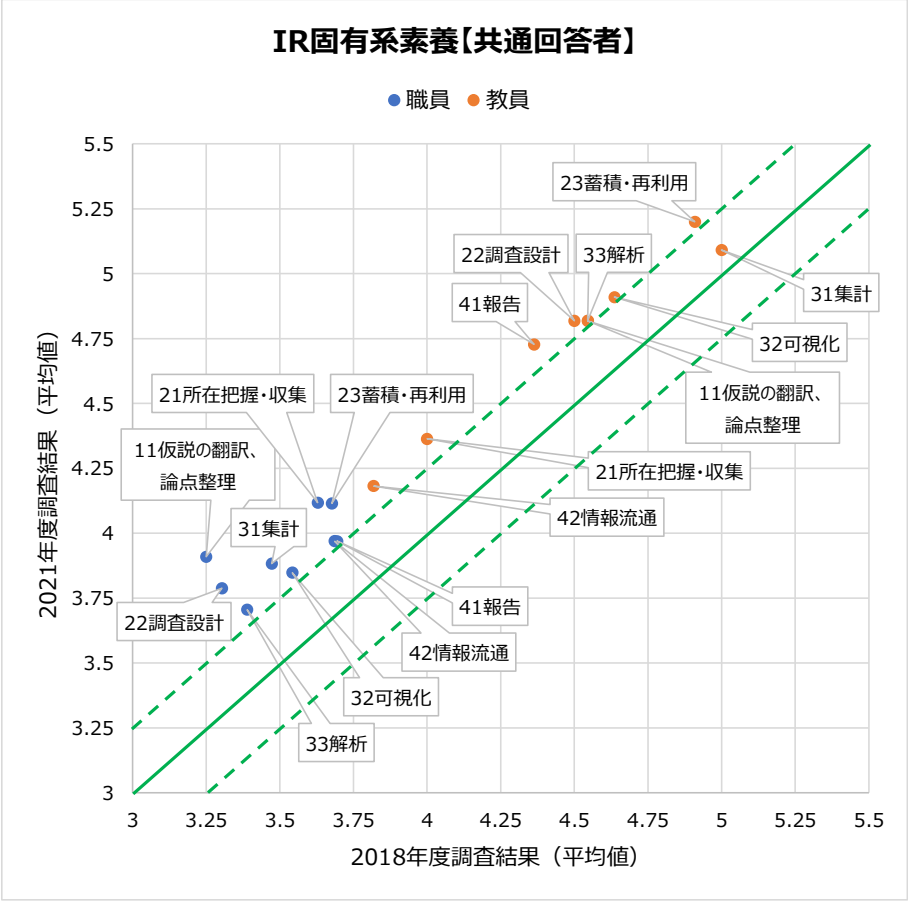


図4a）共通回答者における IR 固有系素養（平均値）

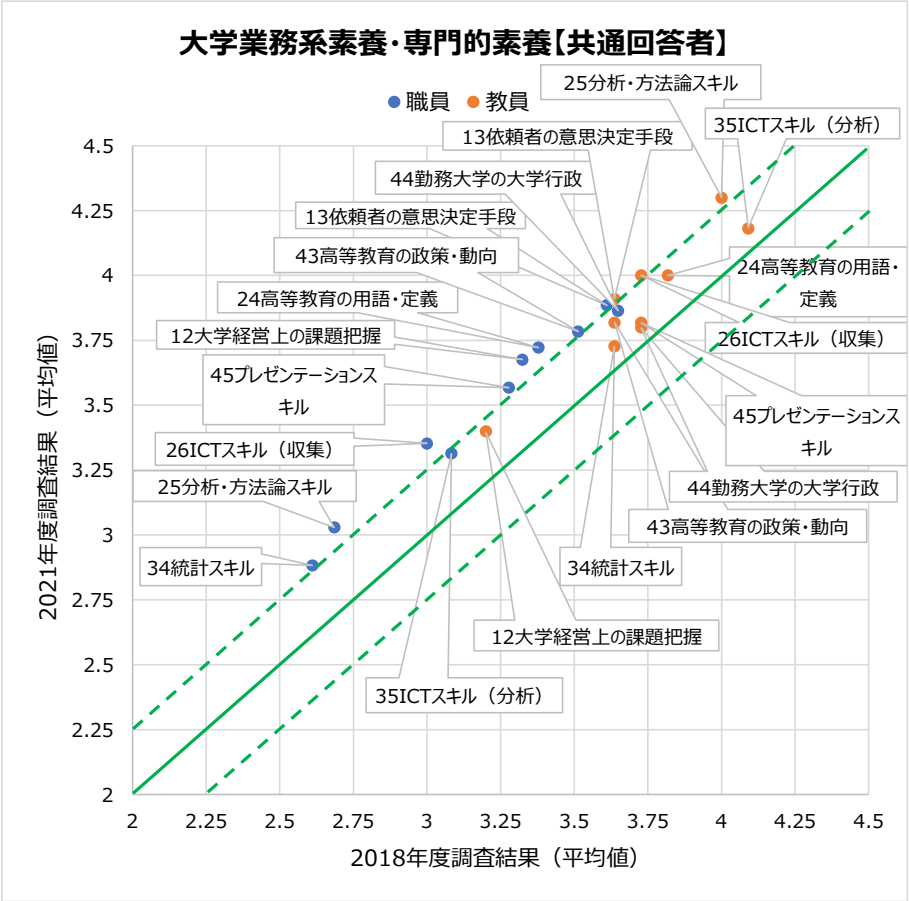


図4b） 共通回答者における大学業務系・専門的（平均値）

調査結果を上回っており、平均値が大きく高くなった素養は、「21 所在把握・収集」及び「22 調査設計」であった。

図 4 b)大学業務系・専門的素養においては、職員群と教員群の間で差は確認できなかった。特に、「12 大学経営上の課題把握」については、職員の方が教員よりも平均値が高く、「13 依頼者の意思決定手段」や「44 勤務大学の大学行政」については教職員が同水準であった。また、教員群では「25 分析・方法論スキル」や「35ICT スキル（分析）」が最も高い数値だが、職員群では最も低い数値となっている。

次に、各素養に対して大半の共通回答者がどのように回答したのかを検討するため、図 3 と同じ方法により分布パターンを確認したものが図 5 a)及び図 5 b)である（詳細は付録 G 参照）。

図 5 a)は職員のみ素養が高くなり、教員には変化がなかったパターン例であり、IR 固有系素養の「31 集計」及び「32 可視化」が、大学業務系・専門的素養の「26ICT スキル（収集）」及び「35ICT スキル（分析）」が該当していた。職員の素養が向上している要因として、職場環境の向上や定型業務の増加、共通回答者の素養レベルが中級程度であり、業務プロセスの「分析」を常に実践しているなどが考えられる。つまり、これらは OJT（オン・ザ・ジョブトレーニング）により伸ばしやすい素養であり、この部分を教育・指導してくれる上司や教員が同じ職場にいると、個人としても能力の向上が図られるとともに組織としてもレベルアップに繋がっているのではないかと推察する。

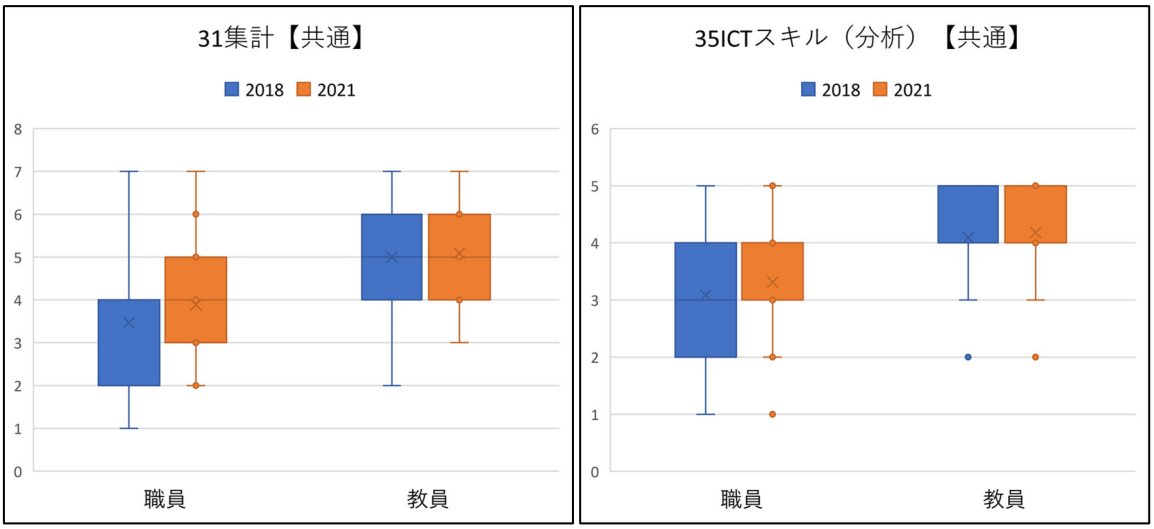


図５a）職員のみ向上したパターン例

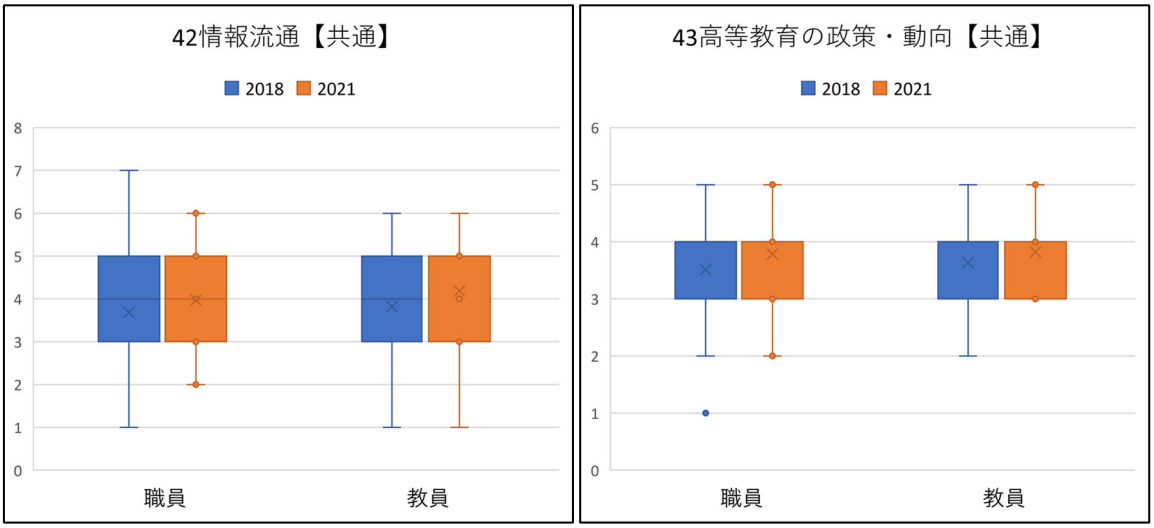


図５b）教職員とも変化なしのパターン例

図５b)は教職員とも素養に変化がなかったパターン例であり、IR 固有系素養の「42 情報流通」が、大学業務系・専門的素養の「24 高等教育の用語・定義」、「43 高等教育の政策・動向」及び「45 プレゼンテーションスキル」が該当していた。教職員とも素養に変化がなかった要因として、職員も教員も同じ水準であることから、組織として能力向上の取組や人材育成への対応が遅れているなどが考えられる。また、前回調査以降の３年間では身につけにくい素養であり、これら素養の修得には通常の IR 業務以外のきっかけ（研修や履修プログラムの受講等）が必要かもしれない。

これら図５a)～図５b)の分布パターンをまとめたものが表８であり、IR 固有系素養は赤字で、大学業務系・専門的素養は青字で示す。

職員において向上傾向にあった素養は、IR 固有系素養が大半であり、図４に示した平均値の傾向と一致している。これら素養は、前回調査以降の３年間で向上していることから、実務経験により身につけられる可能性が高いと考える。また、教職員において、前回調査結果と同程度の素養に関しては、大学業務系・専門的素養が多いため、これらは担当者自

表８ 共通回答者における素養の変化（分布パターン）

		教員		
		向上	同じ	低下
職員	向上	11 仮説の翻訳、論点整理 13 依頼者の意思決定手段 21 所在把握・収集 22 調査設計 33 解析 41 報告	26ICT スキル（収集） 31 集計 32 可視化 34 統計スキル 35ICT スキル（分析）	
	同じ	12 大学経営上の課題把握 23 蓄積・再利用 25 分析・方法論スキル 44 勤務大学の大学行政	24 高等教育の用語・定義 42 情報流通 43 高等教育の政策・動向 45 プレゼンテーションスキル	
	低下			

身が意識しないと伸びない可能性が高いと考える。

以上の結果を踏まえると、今回の共通回答者においては、評価・IR 業務のプロセスのうち、「調査設計」、「収集」と「分析」の前半部分まではできるようになっているといえる。

４．まとめ

本稿では、大学評価コンソーシアムが継続的に実施している「IR（評価）担当者の知識、技能の実態調査」の第３回調査結果について、回答者の勤務状況や各素養の現状、職員及び共通回答者の素養に関する第２回調査結果との比較等を行い、IR 勤務年数や職種が各素養の変化にどう影響しているのかを検討した。

勤務状況として、職員の IR 勤務年数は第２回調査結果よりも少し増加しており、エフォート率も 50%を超えていた。また、IR 勤務年数区分が３年以下の場合もエフォート率が 50%を超えており、これら結果を踏まえると、今回の調査では IR 勤務年数３年以下の職員において最も変化が現れていた。その要因として、新たに配置された担当者には事務系職員が多く、３～４年で人事異動が伴うこと、IR 業務の専門性や学内での IR 活動を考慮すると、関連業務がここ数年で増加したこと等が考えられる。教員の場合は、IR 勤務年数が大幅に増加しているものの、エフォート率に関してはほとんど変化が見られなかった。その要因として、任期や再任の問題もあるが、比較的採用期間が長いこと、採用時にある程度業務内容が決まっていたこと等が考えられる。職員の人事異動や教員の任期等が IR 勤務年数にどの影響するのかは、今後の継続調査により明らかになるであろう。

まず、職員に注目したところ、「収集」や「分析」の業務プロセスにおける「調査設計、集計及び解析」（IR 固有系素養）等の素養が IR 勤務年数に関係なく向上していた。これら素養は、IR 組織における業務の確立（新規案件の開始、アドホック業務の定型化等）に伴い身につけやすいと思われる。すなわち、担当者が似たような業務を繰り返し処理することにより、知識や技能の定着が図れるものと推察する。同様の業務プロセスでも、「ICT スキル（収集）及び ICT スキル（分析）」（大学業務系素養）については、IR 勤務年数の長さにより傾向が全く異なっていた。これら素養は、業務システムの使用頻度やデータ処

理の業務量、BI ツールや統計ソフトの操作頻度等が影響していると思われるが、それよりも元々個人が有する素質や IR 担当者になる前の勤務経歴等の影響が大きいのではないかと考えている。

「収集」の業務プロセスにおける「所在把握・収集」（IR 固有系素養）及び「高等教育の用語・定義」（大学業務系素養）については、IR 勤務年数が長い方が向上していた。これらは、IR 組織における担当業務の範囲や経験、ポジションや依頼者との関係等が影響していると考えている。

次に、共通回答者に注目すると、全ての業務プロセスの素養において向上が見られ、特に「仮説の翻訳・論点整理、所在把握・収集、調査設計、解析及び報告」（IR 固有系素養）が教職員ともに向上していた。これ素養については、実務経験の長さに比例して身につけられる可能性が高いといえる。反対に、教職員ともに変化が見られなかった素養は、「情報流通」（IR 固有系素養）及び「高等教育の用語・定義や政策・動向、プレゼンテーションスキル」（大学業務系素養）であった。これらについては、IR 担当者が短期間では修得しにくい、既に一定程度のレベルで高止まり（高水準）等の要因が考えられる。

職員において向上した素養は、教職員ともに向上したものに加え、「集計及び可視化」（IR 固有系素養）及び「ICT スキル（収集）、統計スキル及び ICT スキル（分析）」（大学業務系素養）であった。これらについては、実際の業務内容に直接関係していると考えており、前回調査以降にどれだけ多くの作業（データ処理、可視化等）を行ったかが影響していると思われる。

最後に、ここで述べた考察は筆者の主観的な意見も含まれているが、本特集の「IR（評価）担当者はどのように各能力を涵養しているのか（46 頁）」では本アンケートの自由記述欄の内容を踏まえ、実際の IR 担当者がどのように素養を涵養しているのかについて述べているのでぜひ参考にしていただきたい。また、事務系 IR 担当者や経験者がこれまでの経歴や経験、異動前後で役立った等についても本特集の評価・IR 担当者事例（54 頁～74 頁）として報告を行っているのでこちらも併せて参照願いたい。

謝辞

本原稿を作成するにあたり、本調査にご協力いただいた大学評価コンソーシアム会員の方々に感謝申し上げます。また、本原稿に対して査読者の方々から、多くのご助言や貴重な示唆を賜りました。ここに感謝の意を表します。

引用文献

大学評価コンソーシアム（2015）「大学評価・IR 担当者のために能力段階表（H27.8 版）」. https://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/h28-07_IR_ruburic.pdf

小湊卓夫・嶌田敏行（2015）「大学評価と IR のこれまでとこれから」，大学評価・IR 担当者集会 2015　全体会「大学評価は IR で高度化できるのか？」（神戸大学　六甲台キャンパス、2015 年 8 月）. https://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2015/acc2015/conference/h27-0827_keynote_speech_ppt.pdf

大学評価コンソーシアム（2018）「改訂版・IR 人材の要素別段階別能力表（H30.7.18 版）」.
https://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2018/acc2018/h30-0718_ir_rubric.pdf
嶌田敏行（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」（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
藤井都百・橋本智也（2021）「大学評価・IR 担当者が有する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の報告～」，情報誌『大学評価と IR』，第 12 号，36-49.

＊引用文献にある URL の最終閲覧日は全て 2021 年 10 月 29 日である。

［校閲終了：令和 4 年 3 月 24 日］

付録

付録 A：回答者全体の勤務状況に関する調査結果（IR 担当者の従事期間、勤務年数等の平均値及び分布状況）

■第２回調査（2018 年度）及び第３回調査（2021 年度）の比較

2018（n=218） 2021（n=113）	IR勤務年数	
	2018	2021
平均値	2.7	4.2
0-1年	39%	14%
1-2年	21%	10%
2-3年	19%	19%
3-4年	6%	12%
4-5年	8%	15%
5-10年	6%	23%
10年超	1%	6%
設置形態区分		
国立大学	3.1	4.9
私立大学	2.5	3.6
職種区分		
職員	2.3	3.6
教員	3.8	6.6
IR勤務年数区分		
３年以下	1.7	1.6
３年超	6.0	6.1

2018（n=218） 2021（n=112）	エフォート率	
	2018	2021
平均値	41%	52%
0-10%	25%	18%
10-20%	20%	15%
20-30%	17%	7%
30-40%	1%	5%
40-50%	5%	11%
50-60%	5%	4%
60-70%	3%	4%
70-80%	5%	12%
80-90%	3%	4%
90-100%	15%	20%
設置形態区分		
国立大学	41%	51%
私立大学	41%	51%
職種区分		
職員	40%	53%
教員	45%	46%
IR勤務年数区分		
３年以下	39%	52%
３年超	46%	52%

2018（n=213） 2021（n=112）	IR換算年数	
	2018	2021
平均値	1.2	2.1
0-0.5年	50%	29%
0.5-1年	17%	16%
1-2年	15%	15%
2-3年	9%	11%
3-4年	2%	12%
4-5年	2%	4%
5年超	4%	13%
設置形態区分		
国立大学	1.5	2.2
私立大学	1.1	1.9
職種区分		
職員	1.0	2.0
教員	1.9	2.7
IR勤務年数区分		
３年以下	0.8	0.9
３年超	2.9	3.1

2018（n=232） 2021（n=118）	大学勤務年数	
	2018	2021
平均値	13.8	15.8
0-5年	19%	14%
5-10年	22%	18%
10-15年	18%	23%
15-20年	25%	19%
20-25年	4%	8%
25-30年	6%	7%
30年超	5%	11%
設置形態区分		
国立大学	14.2	16.7
私立大学	14.2	16.1
職種区分		
職員	13.4	16.1
教員	15.3	14.6
IR勤務年数区分		
３年以下	13.3	13.3
３年超	15.9	18.0

※設置形態区分の「公立大学、短期大学及び関係機関」は、2021年度の回答者数が５件以下のため省略。

■第３回調査（2021 年度）【職種別】

n=113（0年は除く）	IR勤務年数 全体	職員	教員	n=112（0%は除く）	エフォート率 全体	職員	教員	n=112（0年は除く）	IR換算年数 全体	職員	教員	n=118	大学勤務年数 全体	職員	教員
平均値	4.2	3.6	6.6	平均値	52%	53%	46%	平均値	2.1	2.0	2.7	平均値	15.8	16.1	14.6
0-1年	21	21	0	0-10%	26	22	4	0-0.5年	39	33	6	0-5年	16	13	3
1-2年	11	9	2	10-20%	17	12	5	0.5-1年	18	17	1	5-10年	21	19	2
2-3年	22	17	5	20-30%	8	7	1	1-2年	17	13	4	10-15年	27	20	7
3-4年	14	13	1	30-40%	6	4	2	2-3年	12	9	3	15-20年	23	16	7
4-5年	17	15	2	40-50%	12	11	1	3-4年	13	11	2	20-25年	10	9	1
5-10年	26	19	7	50-60%	4	3	1	4-5年	5	5	0	25-30年	8	7	1
10年超	7	2	5	60-70%	5	4	1	5年超	14	8	6	30年超	13	12	1
				70-80%	13	9	4								
				80-90%	5	3	2								
				90-100%	22	21	1								

■第２回調査（2018 年度）【職種別】

n=218（0年は除く）	IR勤務年数 全体	職員	教員	n=218（0%は除く）	エフォート率 全体	職員	教員	n=213（0年は除く）	IR換算年数 全体	職員	教員	n=232（0年は除く）	大学勤務年数 全体	職員	教員
平均値	2.7	2.3	3.8	平均値	41%	40%	45%	平均値	1.2	1.0	1.9	平均値	13.8	13.4	15.3
0-1年	101	86	15	0-10%	71	59	12	0-0.5年	128	103	25	0-5年	47	41	6
1-2年	45	35	10	10-20%	44	35	9	0.5-1年	36	29	7	5-10年	52	41	11
2-3年	41	30	11	20-30%	38	27	11	1-2年	33	27	6	10-15年	41	28	13
3-4年	13	9	4	30-40%	3	2	1	2-3年	20	12	8	15-20年	58	43	15
4-5年	17	11	6	40-50%	10	9	1	3-4年	4	3	1	20-25年	10	9	1
5-10年	14	9	5	50-60%	11	8	3	4-5年	5	3	2	25-30年	15	10	5
10年超	3	0	3	60-70%	7	4	3	5年超	8	3	5	30年超	11	8	3
				70-80%	10	6	4								
				80-90%	7	5	2								
				90-100%	33	25	8								

付録 B：回答者全体の素養に関する調査結果（IR 固有系素養及び大学業務系・専門的素養の平均値及び分布状況）

■第２回調査（2018 年度）及び第３回調査（2021 年度）の比較

2018（n=234） 2021（n=118）		11仮説の翻訳、論点整理		12大学経営上の課題把握		13依頼者の意思決定手段			
		2018	2021	2018	2021	2018	2021		
平均値		3.0	3.7	3.0	3.4	3.1	3.6		平均値
初級以前	1	22%	10%	12%	7%	11%	4%	1	まったくこの要素に関する素養（知識、技能等）は有していない
初級	2	26%	13%	20%	12%	18%	9%	2	あまりこの要素に関する素養（知識、技能等）は有していない
初級～中級の間	3	18%	17%	30%	25%	28%	25%	3	どちらとも言えない
中級	4	14%	24%	30%	39%	33%	38%	4	業務上、概ね実用に耐えうる素養（知識、技能等）を有している
中級～上級の間	5	10%	15%	6%	12%	9%	19%	5	業務上、十分な素養（知識、技能等）を有している
上級	6	8%	14%	2%	5%	2%	4%	0	該当しない
上級を超える	7	2%	1%						
依頼者	8	0%	3%						
該当しない	0	1%	3%						

2018（n=234） 2021（n=118）		21所在把握・収集		22調査設計（サーベイデザイン）		23蓄積・再利用		24高等教育の用語・定義		25分析・方法論スキル		26ICTスキル（収集）			
		2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021		
平均値		3.2	3.9	3.0	3.7	3.3	3.9	3.1	3.6	2.6	3.0	2.7	3.2		平均値
初級以前	1	14%	6%	21%	8%	13%	5%	11%	4%	24%	12%	24%	9%	1	まったくこの要素に関する素養（知識、技能等）は有していない
初級	2	24%	10%	24%	16%	19%	11%	20%	11%	25%	20%	25%	20%	2	あまりこの要素に関する素養（知識、技能等）は有していない
初級～中級の間	3	17%	22%	18%	16%	26%	18%	25%	21%	24%	28%	24%	19%	3	どちらとも言えない
中級	4	23%	22%	13%	18%	16%	31%	30%	41%	18%	25%	13%	31%	4	業務上、概ね実用に耐えうる素養（知識、技能等）を有している
中級～上級の間	5	11%	19%	9%	21%	12%	14%	12%	21%	8%	10%	14%	14%	5	業務上、十分な素養（知識、技能等）を有している
上級	6	8%	15%	8%	13%	8%	13%	2%	2%	2%	4%	0%	6%	0	該当しない
上級を超える	7	2%	1%	2%	0%	3%	2%								
依頼者	8	0%	3%	0%	3%	0%	3%								
該当しない	0	2%	3%	6%	5%	3%	3%								

2018（n=234） 2021（n=118）		31集計		32可視化		33解析		34統計スキル		35ICTスキル（分析）	
		2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021
平均値		3.0	3.8	3.4	3.9	3.1	3.7	2.4	2.9	2.9	3.2
初級以前	1	24%	5%	13%	3%	18%	4%	29%	13%	18%	7%
初級	2	24%	17%	21%	17%	27%	23%	31%	28%	25%	20%
初級～中級の間	3	15%	19%	23%	19%	16%	17%	18%	25%	21%	25%
中級	4	15%	26%	18%	25%	15%	18%	13%	18%	21%	28%
中級～上級の間	5	7%	14%	10%	14%	9%	15%	9%	11%	14%	14%
上級	6	9%	12%	10%	16%	11%	15%	0%	5%	1%	5%
上級を超える	7	6%	3%	4%	1%	2%	1%				
依頼者	8	0%	3%	0%	3%	0%	3%				
該当しない	0	1%	3%	2%	3%	1%	3%				

平均値	
1	まったくこの要素に関する素養（知識、技能等）は有していない
2	あまりこの要素に関する素養（知識、技能等）は有していない
3	どちらとも言えない
4	業務上、概ね実用に耐えうる素養（知識、技能等）を有している
5	業務上、十分な素養（知識、技能等）を有している
0	該当しない

2018（n=234） 2021（n=118）		41報告		42情報流通		43高等教育の政策・動向		44勤務大学の大学行政		45プレゼンテーションスキル	
		2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021
平均値		3.4	4.0	3.2	3.7	3.1	3.6	3.3	3.8	3.1	3.5
初級以前	1	10%	2%	15%	7%	11%	1%	9%	1%	10%	2%
初級	2	24%	15%	21%	14%	20%	14%	14%	7%	21%	13%
初級～中級の間	3	18%	13%	21%	21%	24%	23%	29%	25%	29%	31%
中級	4	22%	28%	21%	20%	34%	43%	37%	44%	30%	42%
中級～上級の間	5	12%	19%	11%	22%	11%	16%	10%	21%	9%	10%
上級	6	10%	15%	6%	8%	2%	3%	2%	3%	1%	2%
上級を超える	7	2%	0%	1%	0%						
依頼者	8	0%	3%	0%	3%						
該当しない	0	1%	5%	3%	4%						

平均値	
1	まったくこの要素に関する素養（知識、技能等）は有していない
2	あまりこの要素に関する素養（知識、技能等）は有していない
3	どちらとも言えない
4	業務上、概ね実用に耐えうる素養（知識、技能等）を有している
5	業務上、十分な素養（知識、技能等）を有している
0	該当しない

■第２回調査（2018 年度）及び第３回調査（2021 年度）の比較【区分別】

	11仮説の翻訳、論点整理		12大学経営上の課題把握		13依頼者の意思決定手段							
	2018	2021	2018	2021	2018	2021						
設置形態区分												
国立大学	3.0	3.7	3.1	3.3	3.2	3.6						
私立大学	3.1	3.7	3.0	3.5	3.2	3.6						
職種区分												
職員	2.6	3.4	2.9	3.3	3.0	3.5						
教員	4.2	4.9	3.4	3.6	3.5	3.9						
IR勤務年数区分												
３年以下	2.6	3.0	2.8	3.0	2.9	3.3						
３年超	4.4	4.4	3.8	3.7	3.8	3.9						
	21所在把握・収集		22調査設計（サーベイデザイン）		23蓄積・再利用		24高等教育の用語・定義		25分析・方法論スキル		26ICTスキル（収集）	
	2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021
設置形態区分												
国立大学	3.2	3.9	3.0	3.4	3.4	4.0	3.2	3.6	2.7	3.1	2.7	3.1
私立大学	3.3	3.9	3.1	3.9	3.4	3.7	3.2	3.6	2.7	2.9	2.8	3.2
職種区分												
職員	3.0	3.8	2.6	3.5	3.0	3.7	3.0	3.6	2.3	2.8	2.4	3.1
教員	4.0	4.5	4.3	4.6	4.4	4.9	3.6	4.0	3.6	4.0	3.6	3.8
IR勤務年数区分												
３年以下	2.9	3.3	2.6	3.2	3.0	3.2	2.9	3.4	2.4	2.6	2.4	2.9
３年超	4.5	4.5	4.1	4.2	4.5	4.5	4.0	3.9	3.4	3.3	3.6	3.5

	31集計		32可視化		33解析		34統計スキル		35ICTスキル（分析）	
	2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021
設置形態区分										
国立大学	3.1	3.9	3.4	3.9	3.1	3.7	2.4	2.9	2.8	3.0
私立大学	3.2	3.6	3.4	3.8	3.2	3.7	2.5	2.8	3.1	3.3
職種区分										
職員	2.6	3.5	3.0	3.7	2.7	3.5	2.1	2.6	2.6	3.1
教員	4.6	4.8	4.5	4.8	4.5	4.9	3.6	3.8	3.9	4.0
IR勤務年数区分										
３年以下	2.7	3.1	3.1	3.4	2.8	3.2	2.2	2.5	2.7	3.0
３年超	4.3	4.3	4.5	4.3	4.3	4.1	3.3	3.2	3.6	3.5

	41報告		42情報流通		43高等教育の政策・動向		44勤務大学の大学行政		45プレゼンテーションスキル	
	2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021	2018	2021
設置形態区分										
国立大学	3.3	4.0	3.2	3.4	3.1	3.6	3.3	3.7	3.1	3.3
私立大学	3.6	4.0	3.2	3.7	3.2	3.6	3.4	3.9	3.1	3.5
職種区分										
職員	3.1	3.8	2.9	3.6	3.0	3.6	3.1	3.8	2.8	3.4
教員	4.4	4.7	4.1	4.2	3.7	3.7	3.7	4.0	3.8	3.8
IR勤務年数区分										
３年以下	3.1	3.6	2.9	3.3	3.0	3.4	3.1	3.7	2.9	3.2
３年超	4.5	4.3	4.2	4.0	3.9	3.8	3.9	3.9	3.6	3.7

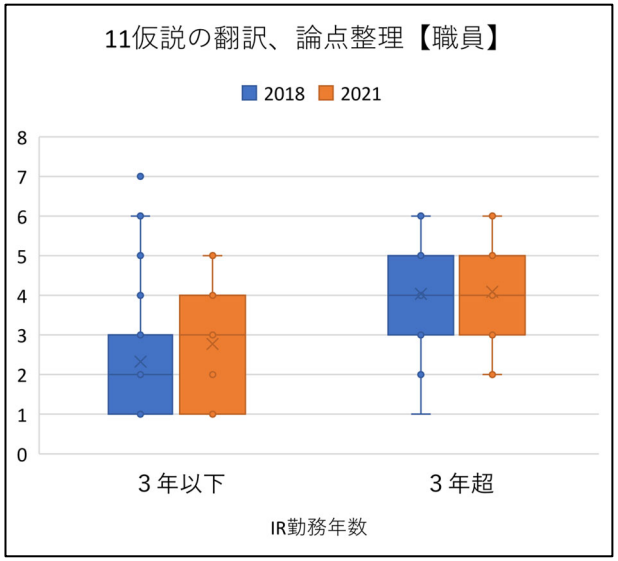
付録 C：職員の素養に関する調査結果（IR 固有系素養及び大学業務系・専門的素養の平均値）

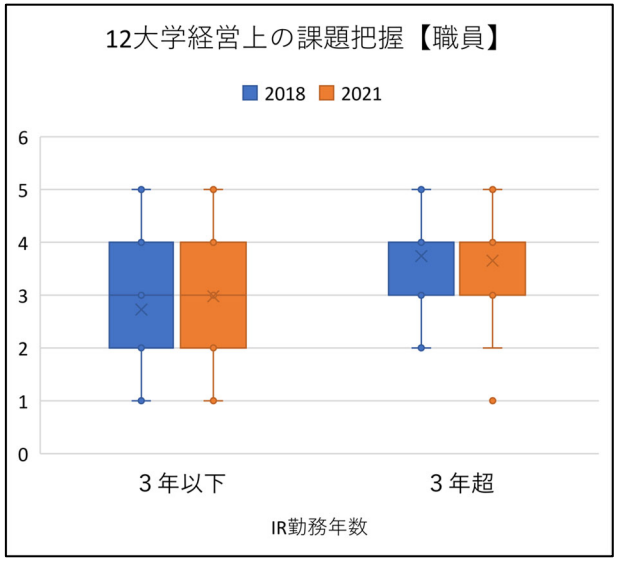
■第２回調査（2018 年度）及び第３回調査（2021 年度）の比較【IR 勤務年数区分別】

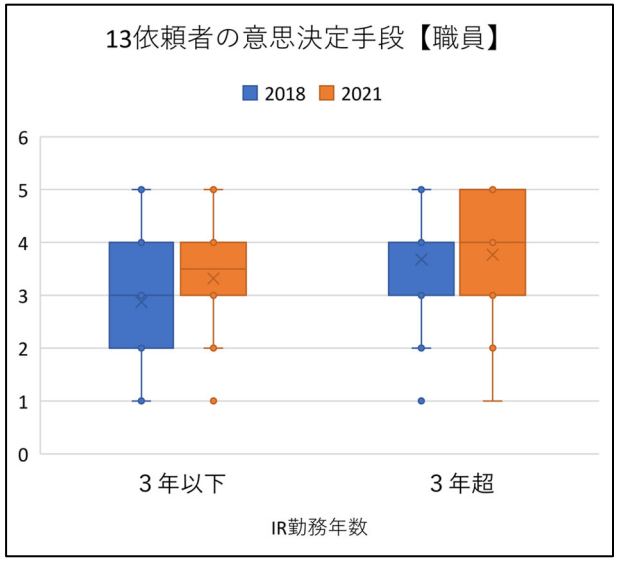
IR勤務年数区分	11仮説の翻訳、論点整理									12大学経営上の課題把握			13依頼者の意思決定手段					
	2018	2021	差							2018	2021	差	2018	2021	差			
３年以下	2.3	2.8	0.4							2.7	3.0	0.2	2.9	3.3	0.4			
３年超	4.0	4.1	0.1							3.7	3.7	-0.1	3.7	3.8	0.1			
IR勤務年数区分	21所在把握・収集			22調査設計（サーベイデザイン）			23蓄積・再利用			24高等教育の用語・定義			25分析・方法論スキル			26ICTスキル（収集）		
	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差
３年以下	2.8	3.3	0.5	2.4	3.1	0.7	2.8	3.2	0.3	2.8	3.3	0.5	2.2	2.5	0.3	2.2	2.8	0.6
３年超	4.3	4.3	0.1	3.5	3.9	0.4	4.0	4.2	0.2	3.8	3.8	0.1	3.0	3.1	0.1	3.4	3.4	0.0
IR勤務年数区分	31集計			32可視化			33解析			34統計スキル			35ICTスキル（分析）					
	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差			
３年以下	2.4	3.0	0.6	2.8	3.2	0.4	2.5	3.0	0.5	1.9	2.3	0.3	2.4	2.9	0.5			
３年超	3.7	4.0	0.3	4.1	4.1	0.0	3.6	3.9	0.3	2.9	3.0	0.1	3.4	3.2	-0.2			
IR勤務年数区分	41報告			42情報流通						43高等教育の政策・動向			44勤務大学の大学行政			45プレゼンテーションスキル		
	2018	2021	差	2018	2021	差				2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差
３年以下	2.9	3.5	0.7	2.7	3.2	0.5				2.8	3.4	0.5	3.0	3.7	0.7	2.7	3.2	0.5
３年超	4.2	4.1	-0.1	3.9	3.9	0.0				3.7	3.8	0.0	3.9	3.8	0.0	3.4	3.6	0.2

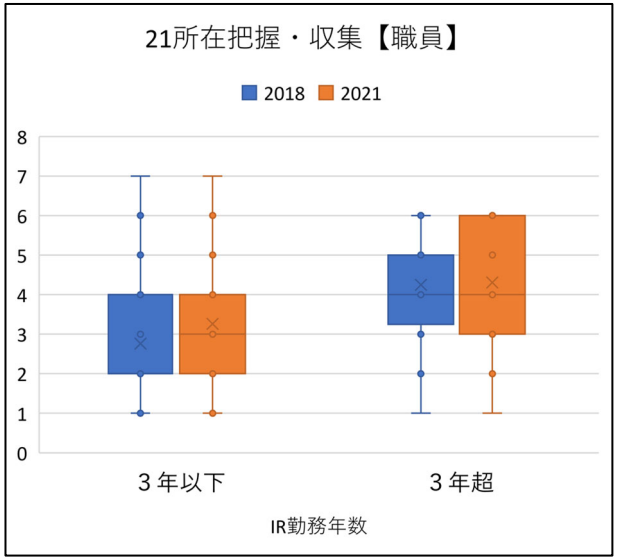
付録 D：職員の素養に関する調査結果（IR 固有系素養及び大学業務系・専門的素養の分布状況）

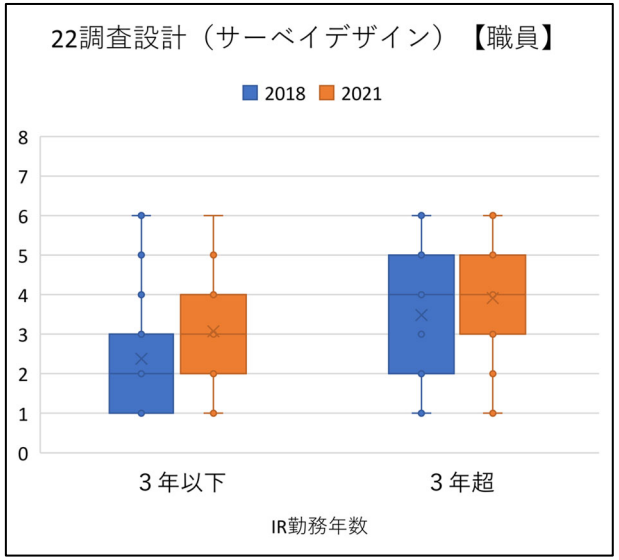
■第２回調査（2018 年度）及び第３回調査（2021 年度）の比較【IR 勤務年数区分別】

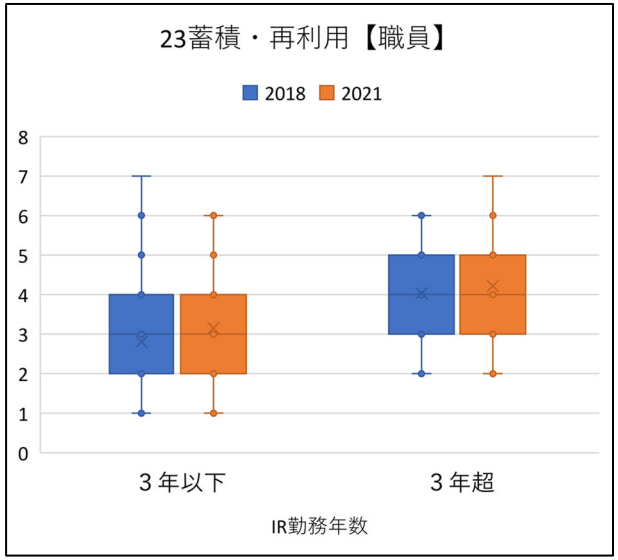


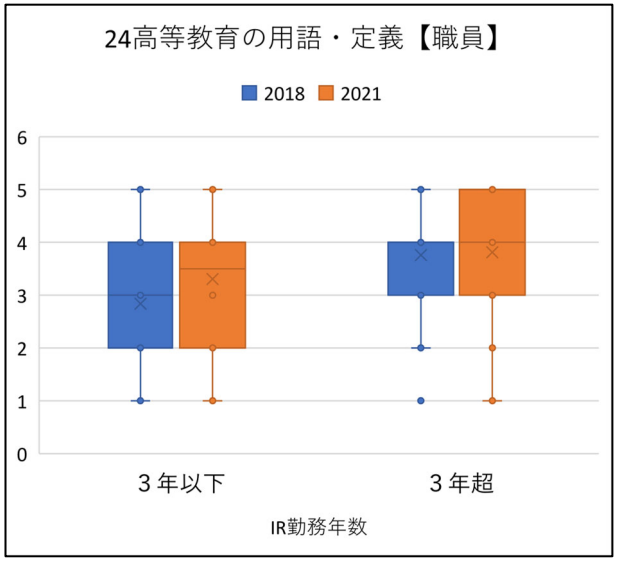


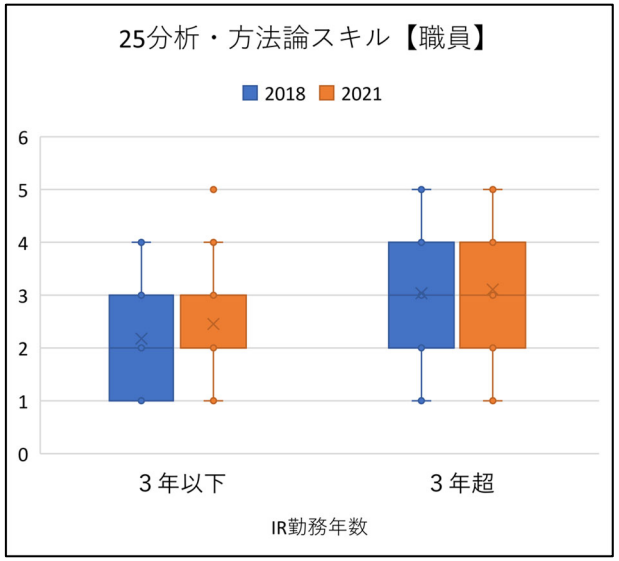


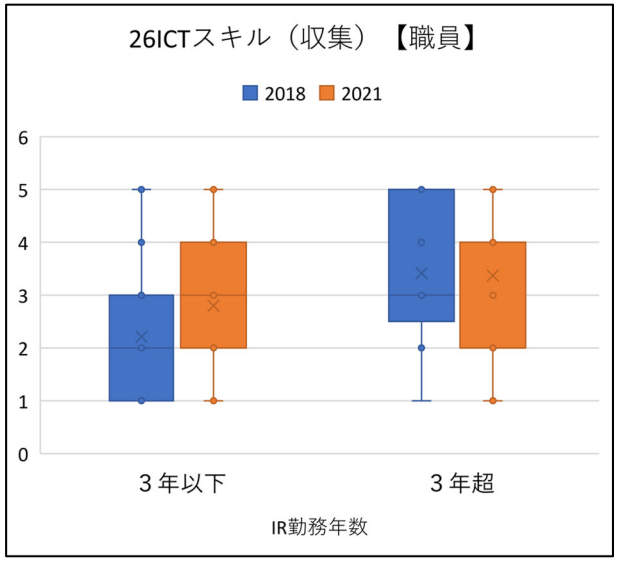


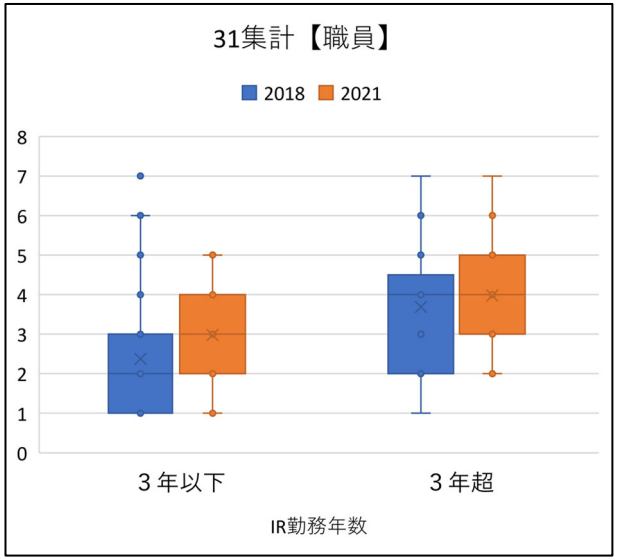


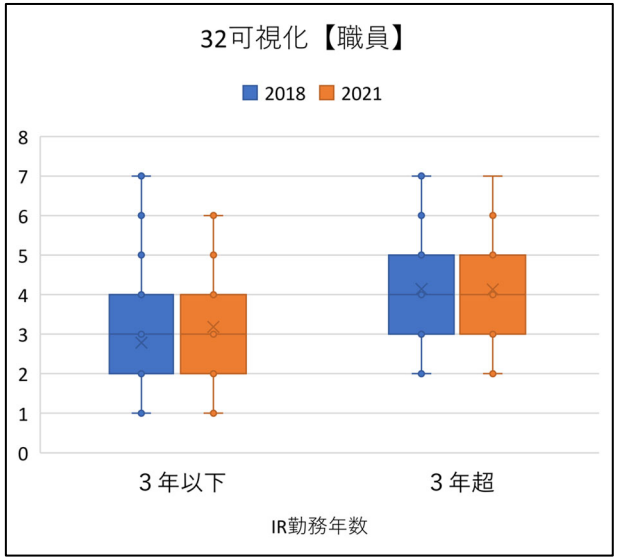


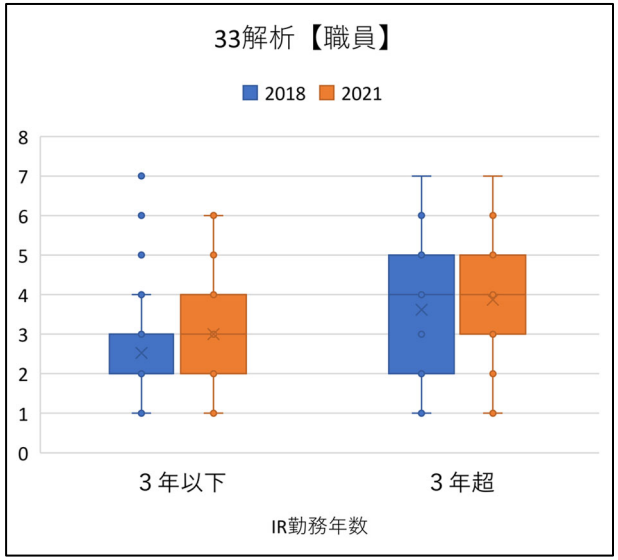

24高等教育の用語・定義【職員】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数

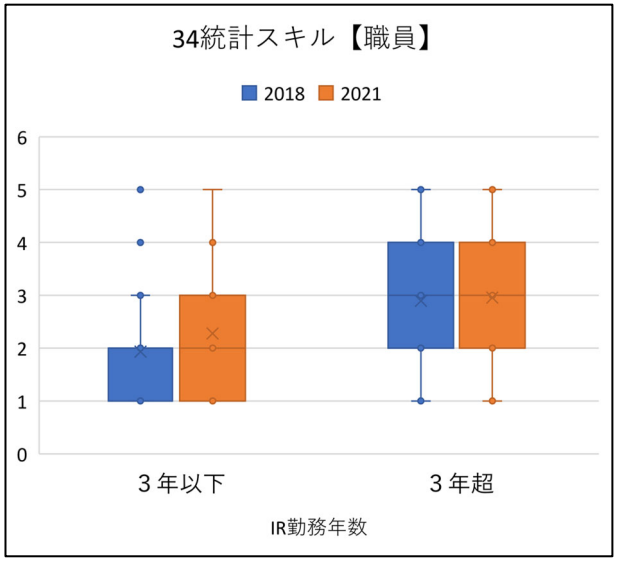

25分析・方法論スキル【職員】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数

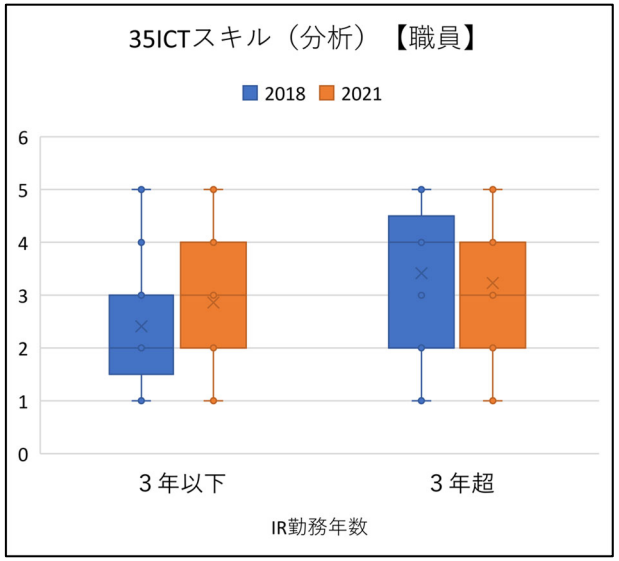

26ICTスキル（収集）【職員】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数

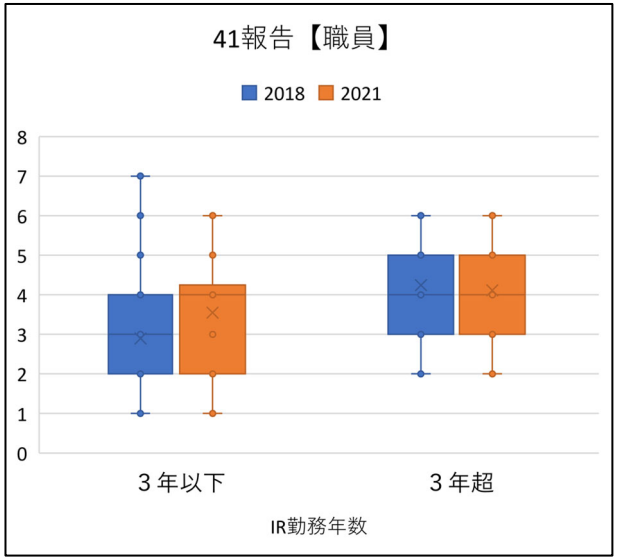

31集計【職員】
2018
2021
8
7
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数

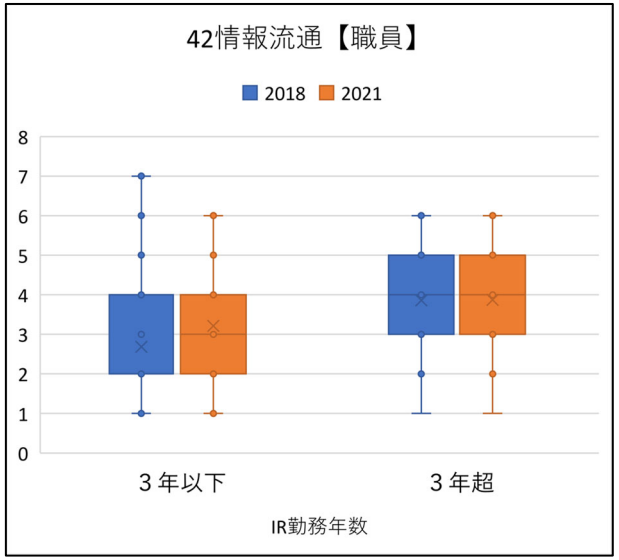

32可視化【職員】
2018
2021
8
7
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数

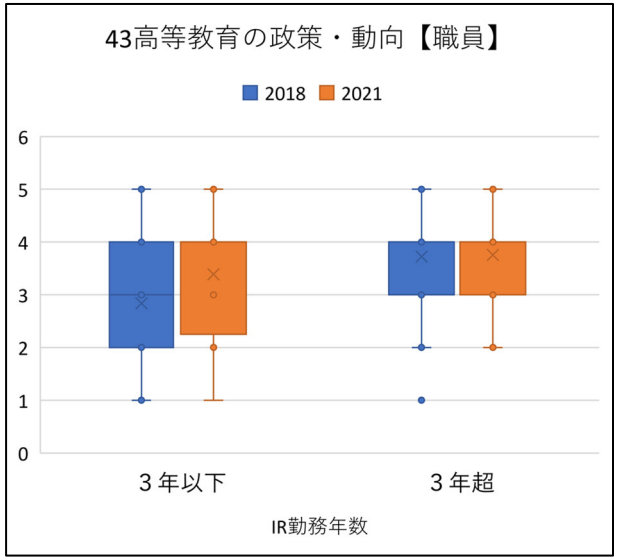

33解析【職員】
2018
2021
8
7
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数

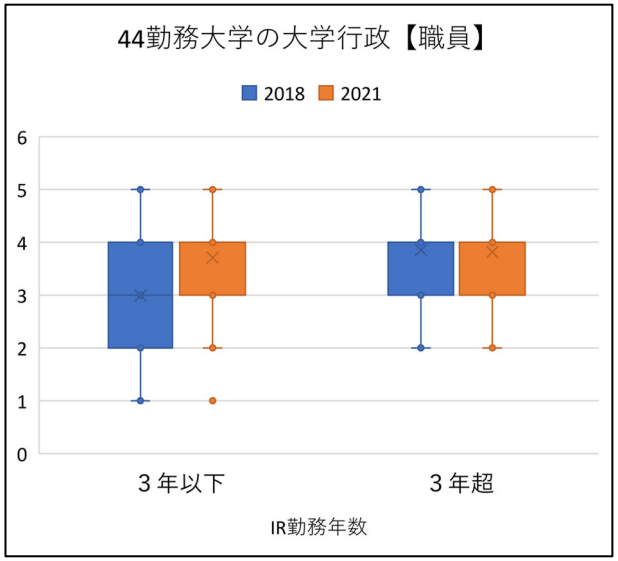

34統計スキル【職員】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数

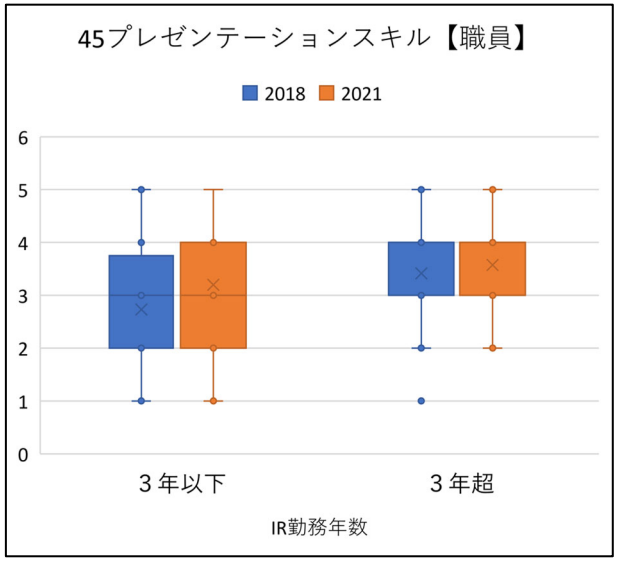

35ICTスキル（分析）【職員】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数


41報告【職員】
2018
2021
8
7
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数


42情報流通【職員】
2018
2021
8
7
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数


43高等教育の政策・動向【職員】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数


44勤務大学の大学行政【職員】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数


45プレゼンテーションスキル【職員】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
3 年以下
3 年超
IR勤務年数

付録 E: 共通回答者の勤務状況に関する調査結果（IR 担当者の従事期間、勤務年数等の平均値及び分布状況）

■第３回調査（2021 年度）【職種別】

n=48	IR勤務年数		
	全体	職員	教員
平均値	5.3	4.5	7.9
0-1年	4	4	0
1-2年	1	0	1
2-3年	4	3	1
3-4年	8	7	1
4-5年	12	10	2
5-10年	16	13	3
10年超	3	0	3

n=48	エフォート率		
	全体	職員	教員
平均値	50%	52%	42%
0-10%	12	11	1
10-20%	6	2	4
20-30%	4	3	1
30-40%	2	1	1
40-50%	4	4	0
50-60%	2	1	1
60-70%	2	1	1
70-80%	3	2	1
80-90%	1	1	0
90-100%	12	11	1

n=48	IR換算年数		
	全体	職員	教員
平均値	2.5	2.4	2.8
0-0.5年	11	9	2
0.5-1年	4	3	1
1-2年	7	6	1
2-3年	7	4	3
3-4年	9	7	2
4-5年	4	4	0
5年超	6	4	2

n=48	大学勤務年数		
	全体	職員	教員
平均値	17.0	17.7	14.6
0-5年	4	3	1
5-10年	8	8	0
10-15年	11	6	5
15-20年	10	6	4
20-25年	5	4	1
25-30年	4	4	0
30年超	6	6	0

■第２回調査（2018 年度）【職種別】

n=48	IR勤務年数		
	全体	職員	教員
平均値	3.2	2.4	5.8
0-1年	17	15	2
1-2年	8	7	1
2-3年	9	7	2
3-4年	2	1	1
4-5年	6	4	2
5-10年	4	3	1
10年超	2	0	2

n=48	エフォート率		
	全体	職員	教員
平均値	48%	46%	53%
0-10%	12	10	2
10-20%	7	7	0
20-30%	5	3	2
30-40%	0	0	0
40-50%	4	3	1
50-60%	1	0	1
60-70%	4	3	1
70-80%	3	0	3
80-90%	4	3	1
90-100%	8	8	0

n=48	IR換算年数		
	全体	職員	教員
平均値	1.7	1.2	3.2
0-0.5年	20	16	4
0.5-1年	6	6	0
1-2年	7	7	0
2-3年	9	6	3
3-4年	0	0	0
4-5年	3	1	2
5年超	3	1	2

n=48	大学勤務年数		
	全体	職員	教員
平均値	14.6	15.1	13.1
0-5年	8	8	0
5-10年	8	5	3
10-15年	12	7	5
15-20年	11	8	3
20-25年	4	4	0
25-30年	3	3	0
30年超	2	2	0

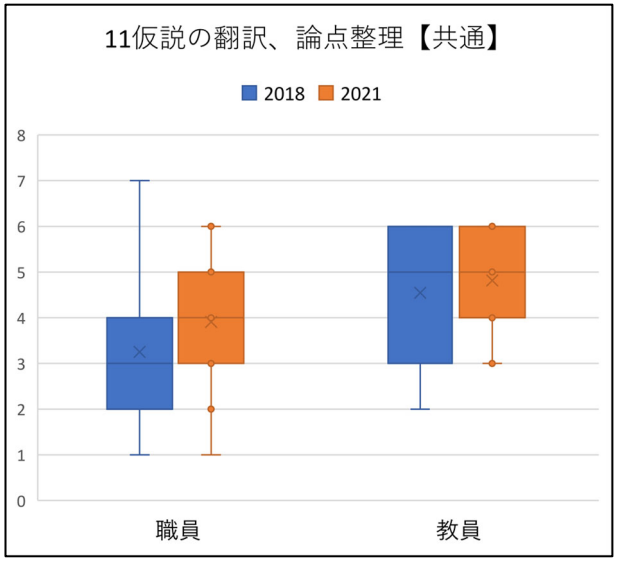
付録 F: 共通回答者の素養に関する調査結果（IR 固有系素養及び大学業務系・専門的素養の平均値）

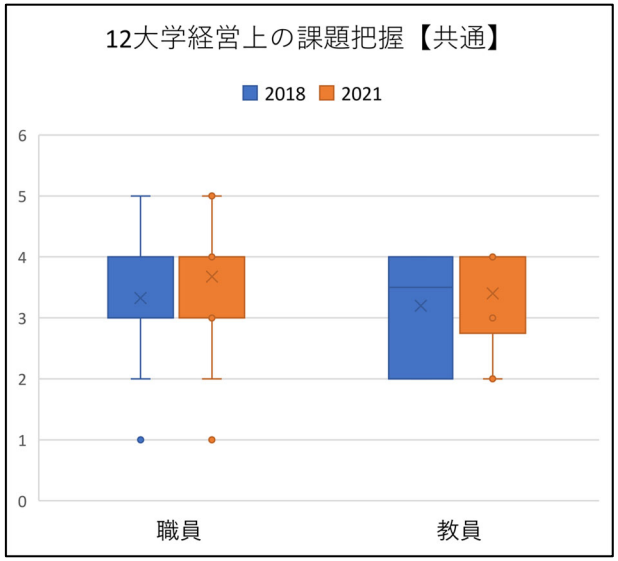
■第２回調査（2018 年度）及び第３回調査（2021 年度）の比較【職種別】

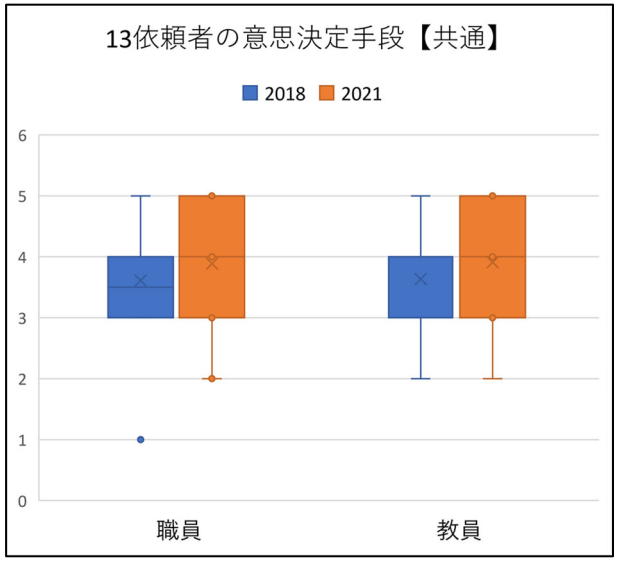
職種	11仮説の翻訳、論点整理									12大学経営上の課題把握			13依頼者の意思決定手段					
	2018	2021	差							2018	2021	差	2018	2021	差			
職員	3.3	3.9	0.7							3.3	3.7	0.4	3.6	3.9	0.3			
教員	4.5	4.8	0.3							3.2	3.4	0.2	3.6	3.9	0.3			
職種	21所在把握・収集			22調査設計（サーベイデザイン）			23蓄積・再利用			24高等教育の用語・定義			25分析・方法論スキル			26ICTスキル（収集）		
	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差
職員	3.6	4.1	0.5	3.3	3.8	0.5	3.7	4.1	0.4	3.4	3.7	0.3	2.7	3.0	0.3	3.0	3.4	0.4
教員	4.0	4.4	0.4	4.5	4.8	0.3	4.9	5.2	0.3	3.8	4.0	0.2	4.0	4.3	0.3	3.7	4.0	0.3
職種	31集計			32可視化			33解析			34統計スキル			35ICTスキル（分析）					
	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差			
職員	3.5	3.9	0.4	3.5	3.8	0.3	3.4	3.7	0.3	2.6	2.9	0.3	3.1	3.3	0.2			
教員	5.0	5.1	0.1	4.6	4.9	0.3	4.5	4.8	0.3	3.6	3.7	0.1	4.1	4.2	0.1			
職種	41報告			42情報流通						43高等教育の政策・動向			44勤務大学の大学行政			45プレゼンテーションスキル		
	2018	2021	差	2018	2021	差				2018	2021	差	2018	2021	差	2018	2021	差
職員	3.7	4.0	0.3	3.7	4.0	0.3				3.5	3.8	0.3	3.6	3.9	0.2	3.3	3.6	0.3
教員	4.4	4.7	0.4	3.8	4.2	0.4				3.6	3.8	0.2	3.7	3.8	0.1	3.7	3.8	0.1

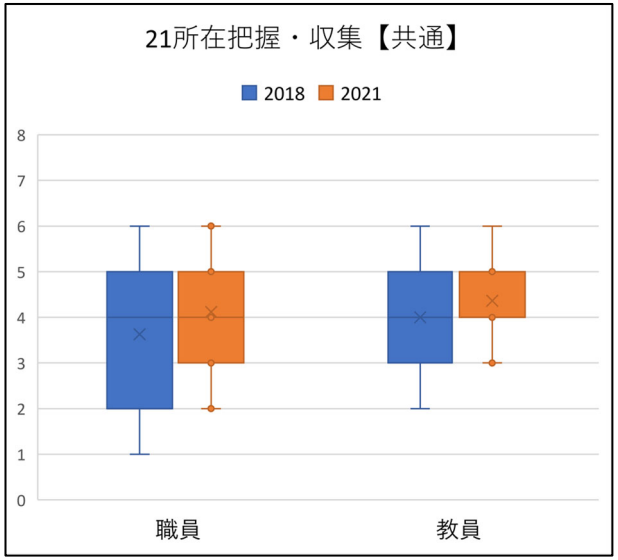
付録 G：共通回答者の素養に関する調査結果（IR 固有系素養及び大学業務系・専門的素養の分布状況）

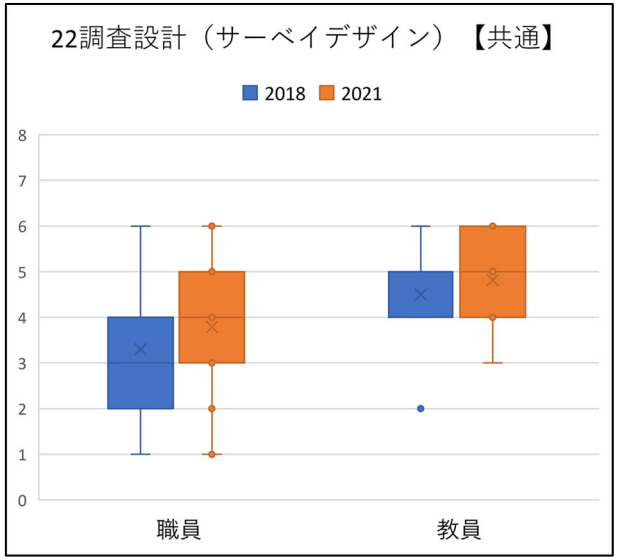
■第２回調査（2018 年度）及び第３回調査（2021 年度）の比較【職種別】

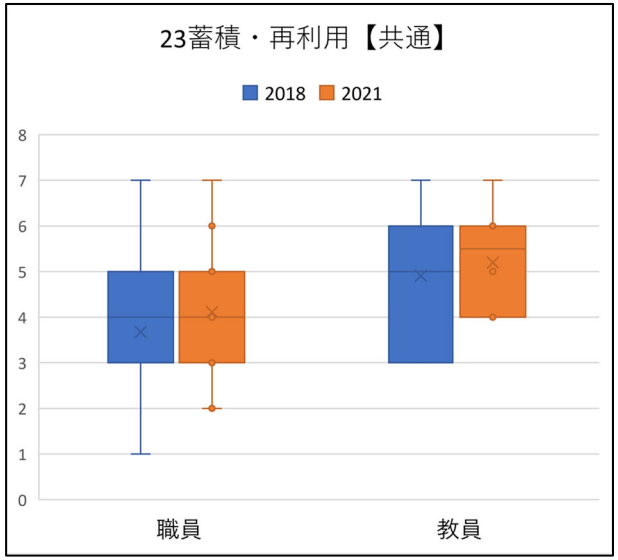


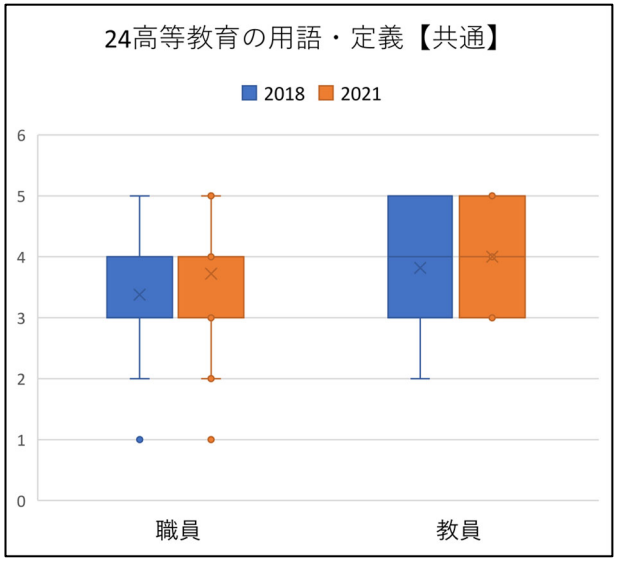


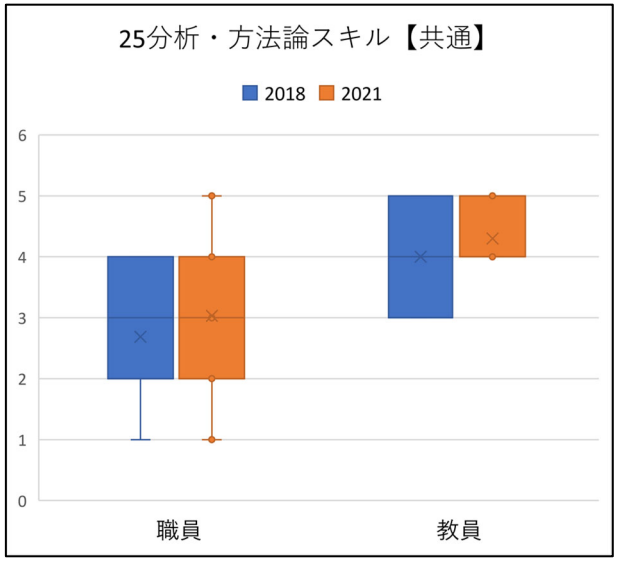


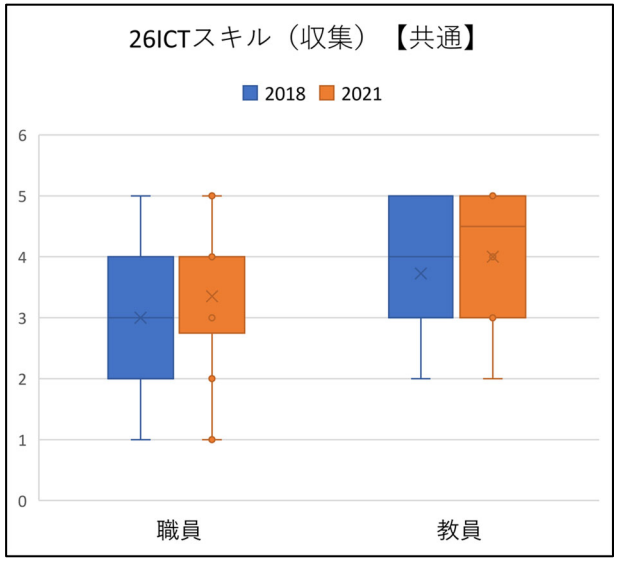


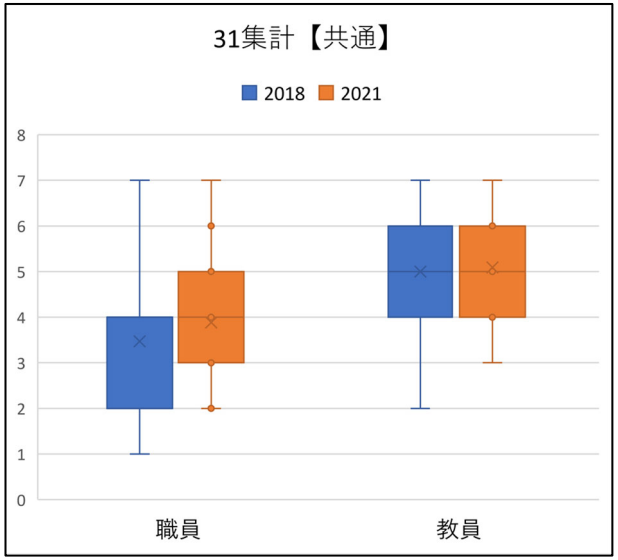


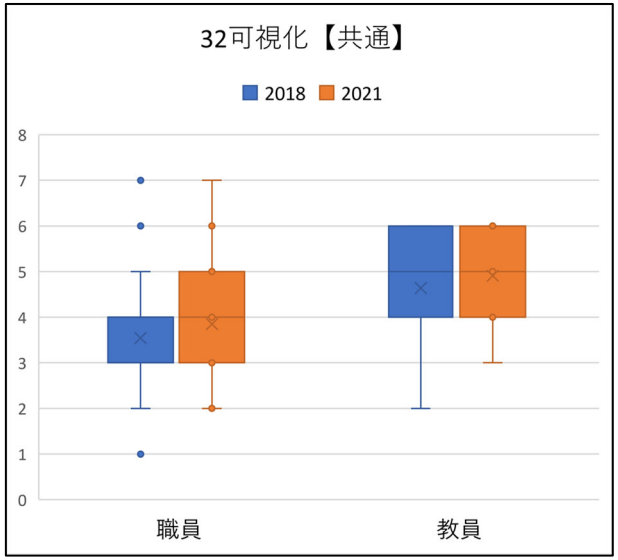


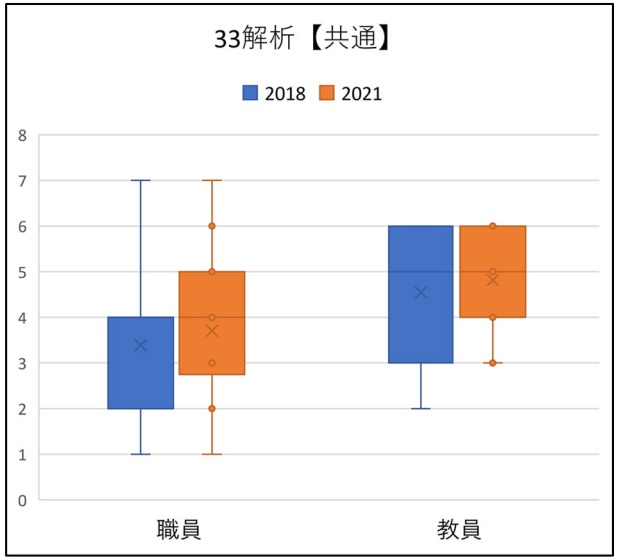

24高等教育の用語・定義【共通】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員

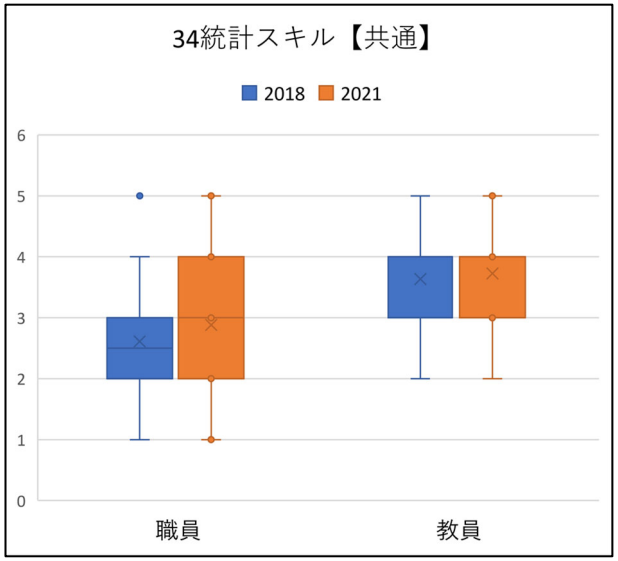

25分析・方法論スキル【共通】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員

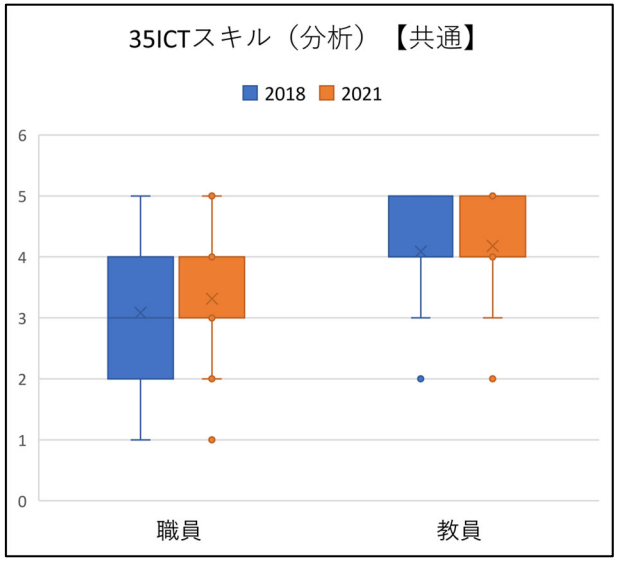

26ICTスキル（収集）【共通】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員

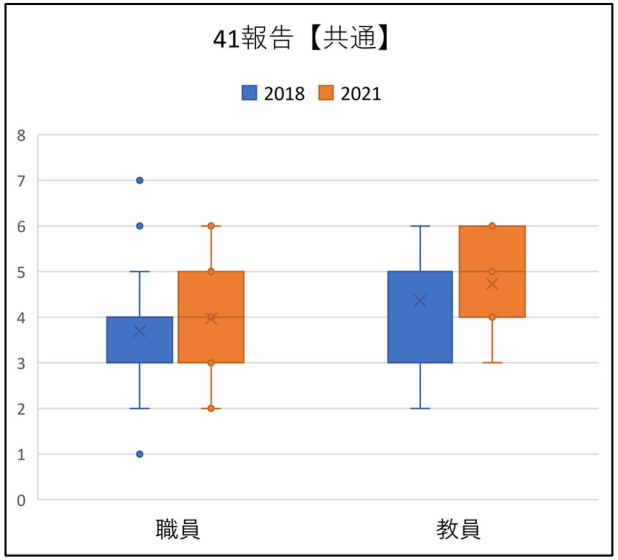

31集計【共通】
2018
2021
8
7
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員

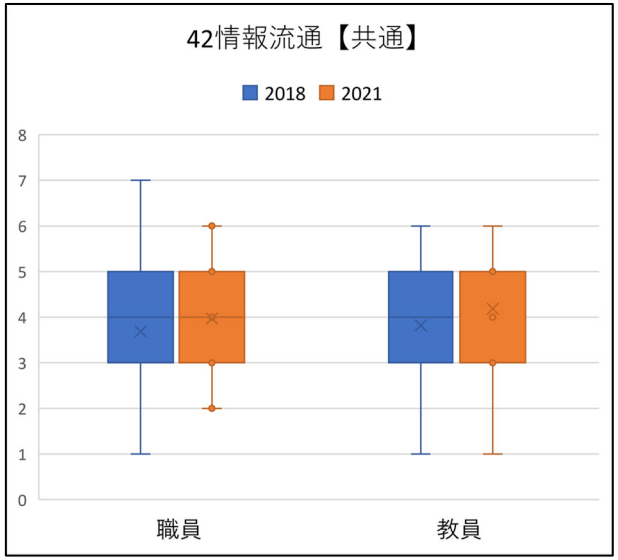

32可視化【共通】
2018
2021
8
7
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員

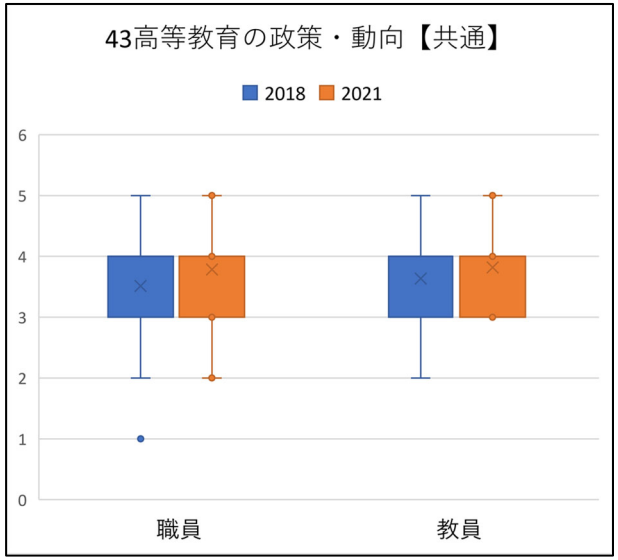

33解析【共通】
2018
2021
8
7
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員

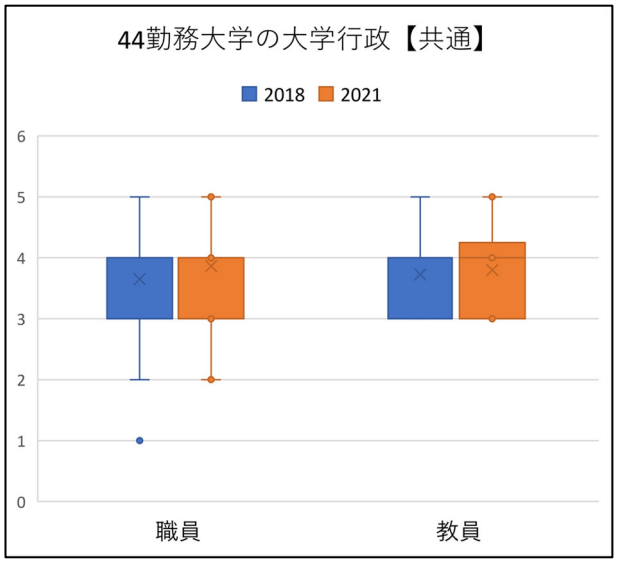

34統計スキル【共通】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員

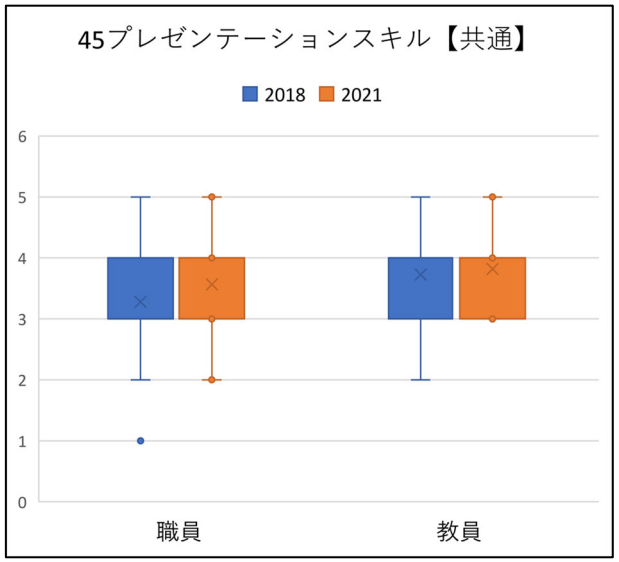

35ICTスキル（分析）【共通】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員


41報告【共通】
2018
2021
8
7
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員


42情報流通【共通】
2018
2021
8
7
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員


43高等教育の政策・動向【共通】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員


44勤務大学の大学行政【共通】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員


45プレゼンテーションスキル【共通】
2018
2021
6
5
4
3
2
1
0
職員
教員