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）担当者はどのように各能力を涵養しているのか

嶌田 敏行[1]

概要：大学評価コンソーシアムでは、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。2021年7月に実施した第3回調査については、大学評価・IR担当者集会2021において結果報告を行ったが、今回、パネルディスカッションの結果を踏まえた考察なども加え、知見を整理した。

キーワード：IR担当者、能力開発、記述分析

１．はじめに

本報告では、自由記述に書いていただいたみなさまの各能力の涵養方法、設計、収集、分析、活用における各能力をどのように涵養すればよいのか、ということについて考えていきたい。調査の背景や数量データの解析結果については、すでに十分な説明がなされているので、早速本題に入りたい。

２．分析方法

データの回答数などについては、本特集の「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−（14頁）」を参照されたい。記述による回答の解析については、さまざまな解析プログラムが提供されているが、今回の回答数は70件（総回答数118件）であったため「分析者が回答をすべて読み、内容をまとめる」という簡便な手法を用いた。

この手法は、分析者の知識や経験、マインドマップ（どのように対象案件を捉えているのか）に依存する。即ち、分析者のバイアスが強くかかる手法である。しかしながら、この手法はやや慣れを要するものの迅速性（速報性）を重視する現場では一定程度用いられている方法であり、数量的な集計結果との整合性の確認や用いたデータの開示と共に用いることで、結果の妥当性を確保できる場合も多い。逆に、データを第三者が検証できない場合、分析の妥当性は分析者しか知り得ないこととなり、あまりにも信頼性に欠くことになる。

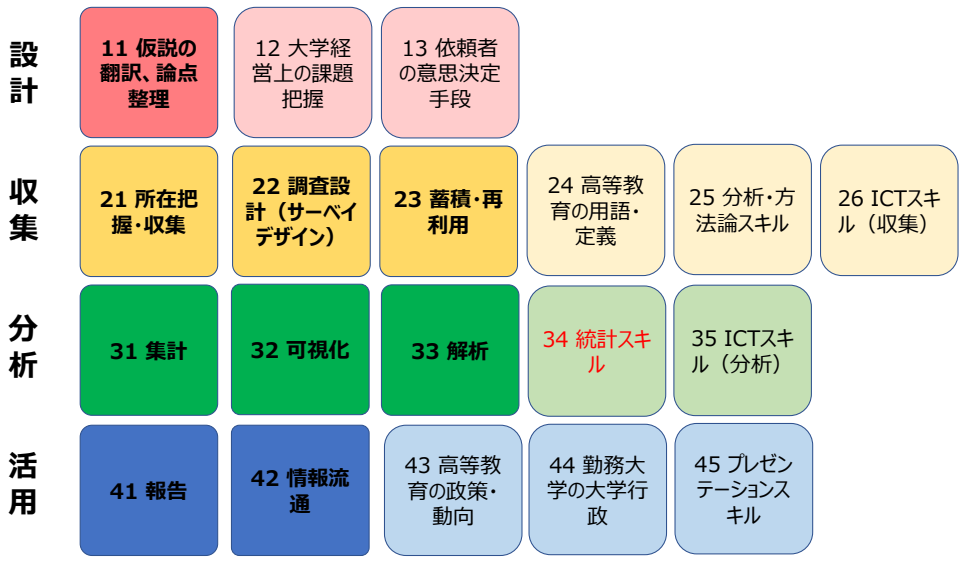
今回の分析の際には氏名は伏せ、設計・収集・分析・活用の各相での能力段階、エフォート率、評価・IRの経験年数、大学人としての経験年数、大学の設置形態、職名を確認しながら行った。

３．結果と所見

図１には分野と要素を示した。これらの要素は、IR固有系素養と大学業務系素養に大別される。IR固有系素養は、IR担当者が業務を通して培われていくような素養であり、大学業務系素養は、大学教職員としての経験によって培われていく素養である。また、専門

[1] 茨城大学 全学教育機構 副機構長/教授 メール：toshiyuki.shimada.ir@vc.ibaraki.ac.jp

的素養は、IR 以外の専門職などで培われていくもののうち、IR 業務に密接に関わるものを挙げている。



IR 固有系素養は太字、専門的素養は赤い文字、それ以外は大学業務系素養である。

図１　IR 担当者の業務分野と各素養の要素

３．１．設計

IR 固有系素養：11 仮説の翻訳、論点整理
大学業務系素養：12 大学経営上の課題把握、13 依頼者の意思決定手段

ここで挙げた「設計」とは学生調査やアンケート調査などの個々のサーベイの設計ではなく、「依頼者が知りたいこと」などにもとづく調査プロジェクト全体の設計であり、いわばリサーチの設計と考えている。依頼者が何を知りたくて、そのためにどんな情報をいつまで収集しなくてはならないのか、ということを認識し、適切な問い（Research Question）を立て、提供時期を考慮しながら収集、分析、報告方法について思いを巡らし調査設計を行うことが IR 業務の起点となる。

このようなリサーチの全体設計においては大学や関連組織のこれまでの動きなどの基礎知識が必要となる場合が多い。事務系であれ、教員であれ、学内の主要会議に参加したり、大学執行部や学部執行部に近いところで仕事をしたりするならば、ある程度大学全体、学部全体の課題や動きは分かるかもしれない。また、事務系職員であれば、学内での異動を通じて様々な部署の状況が体感的に分かっている場合が多い。

依頼の根本的な背景が分からなければ、事務系であれば、だいたいどの部署にも何らかの「知り合い」がいるため素直に聞けばよい。しかし、教員系の場合、兼務であれば自学部の状況は分かるが他学部のことはあまり分からない。また、全学の仕事を多くこなしていても、やはり学内の様々なところで「顔が利く」レベルに達するまでにはある程度の時間が必要であろう。ただし、これは若手事務系職員も同様で、学内での情報収集、データ

入手については、一般に、「顔が売れてない」ことは一定程度の解決が必要となる課題となる。

IRは、データや情報を媒介にしたコミュニケーションを行う業務でもある。従って、学外からIR担当教員を採用し、いきなりIRをやって欲しいといっても、なかなか学内で顔が売れてないと動きづらいことは多い。例えば、データ収集にしても職員同士であれば一定程度、気軽に渡すが、相手が教員だと、なかなかすんなりと渡してもらえないケースもある。事務系職員同士なら相手がどんな仕事をしていて、所属する部署がどのような業務を行っているのかは把握していることが大半であるため、データを欲する理由が分かる場合が多いこともデータの円滑な提供につながっていることも多いだろう。加えて、事務系職員から見ると教員と職員の文化の違いに起因して警戒する部分もある。事務系職員は通常、業務の範疇を超えたデータの使い方はしない。教員は、事務系職員から見て同じ大学の仲間として考えていないわけではないが、キュリオシティ・ドリブン（好奇心による行動）で動きかねないことも分かっている。そこで、安易にデータを渡して目的外使用をしないだろうか、あるいはデータの採り方や定義が分からないと精度が保証できないため、何度もやってきてデータの収集法や定義などを細かく訊かれないだろうか、といったケースも意外と面倒なこととして捉えられる。

在職年数が短い者しかIRオフィスにいない場合、どうすればよいのか。「顔が利く」というような時間と経験の関数ともいえるものは、簡単に伸ばせるものではないため、佐藤（2015）にもあったように、それを補うような人材（つまり学内各所に顔が利くような方に）にIRオフィスに入ってもらい、チームとして対応すればよい。その者に一緒に学内を回ってもらって他部署のスタッフを紹介してもらったり、電話などをかけてもらったりして顔を拡げていけばよいのではないだろうか。そういう意味では、今後、個人のルーブリックではなく、組織の発展段階や布陣について把握できるツール（ルーブリックのような段階別の記述があるものなど）を策定し、チームとしてのIRオフィスの機能を測定できたほうが、より大学ごとのIR機能のうち何が足りないのか、どこが強いのか、ということが把握しやすくなるのではないだろうか。このような自大学のIRオフィスの得手不得手を依頼者にもあらかじめ把握してもらった方がより効率的、効果的に業務を進めていくことにもつながるだろうし、足りない部分を補うような人員配置を考えてもらうようなことにもつながるかもしれない。そのような全国のIRオフィスの状況の定点観測していくことで、大学という組織の中でのIR業務がさらに明確になっていくのではないだろうか。

このようなリサーチの設計能力の向上は、IR室の位置づけや成長段階にも大きく影響を受けると考えられる。例えば、学長室に近いならば、経営全般、計画、シミュレーションなどの業務は多いだろう。FDセンター系であれば授業改善、学生調査関係がメインになる場合は多いだろうし、教務企画系であれば教学マネジメント運用上の日常的なモニタリングやレビューの支援が主たる業務になると思われる。また、トップダウン的に依頼が来るのか、ボトムアップ的にいろいろこちらから仕掛けなくてはならないのか、それによって情報とオーダーの入り方が異なるわけである。いずれにせよ、調査設計が十分に回らな

いと感じているならば、布陣を見直すこと、依頼者とよく話し合うことが求められるだろう。

３．２．収集

IR 固有系素養：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
大学業務系素養：24 高等教育の用語・定義 25 分析・方法論スキル 26 ICT スキル（収集）
専門的素養：22 調査設計（サーベイデザイン）

データの取り扱いについては、原則的に実務経験で身につけることが多いが、調査設計や ICT スキルについては、業務とは別の個人的な勉強や、大学院在学時や前職での経験で対応している教職員が多い。また所在把握・収集についてはデータの在処、データの持ち方（格納様式、収集時期）など大学依存の場合が多いため、誰かに聞かないと分からないということも多く、適切な人間関係を構築、維持することで円滑に行っている。即ち、特に事務系職員であれば、これまでの所属部署での経験と知識で収集、整理を行っている。

また、データベース化はあまり進んでいないことが伺える。データベース化の進捗については、それぞれデータを作り管理している部署個別の問題ではなく、IT 系の部署の全学的な情報マネジメントへのコミット具合にも依存する。我が国では、一般に IR と IT で組んでいる例はあまり聞かないが、情報マネジメントのコア部分をどこが担って、どのような考え方で運用するのか、ということが、多くの大学で十分に明瞭になっていないことも遠因としてあるのではないだろうか。

学生調査などの調査設計については、業務の中での実践、他大学の好事例の模倣、各現場・依頼者との協働のなかで学ぶことも多いが、教員では研究活動においてこのような調査に携わった人も少なくない。高等教育用語については、事務系職員であれば業務を通して学んでいることが多い。ICT スキルのような個人帰属の知識・スキルについては、セミナーへの参加や自習で補う方が多いわけだが、総じていわゆる専門的・分析的インテリジェンスと言われるこれらのことは、ある程度、自分で学ぶことができる。

多くの知識、スキルがそうだが、原則的に、IR 担当者の能力は何かを求められ、それを実行することによって成長していく。逆に言えば、求められないものは伸びないので、必要性を感じたならば自ら学ばなければならない。どのように伸ばすのか、ということについては、いろんな人と交わる（仲良くなる）ことや、積極的に多くの業務に絡んで学ぶことを挙げている方が多いが、良質な事例の模倣から開始し、徐々に自大学のコンテクストに馴染ませて、改変していくようなスタイルも十分にありうると考えられる。

３．３．分析

IR 固有系素養：31 集計、32 可視化、33 解析
専門的素養：34 統計スキル
大学業務系素養：35 ICT スキル（分析）

集計については、MS-Excel を基本にしている人が多い。可視化については、MS-Excel だけでなく BI ツールが使えるといろいろ便利そうである。特に、BI ツールは（習熟すれ

ば)手元でさまざまなデータの可視化が行えるために探索的な目的にも使うことができる。いずれにせよ、業務経験と自習で磨き上げていくことが多い。

解析、即ち、データが持つ意味を読み解く作業については、ある程度の慣れや経験が必要であると考えられる。向き、不向きだけでなく、好き、嫌いなどの要素もありそうである。実際のところ、ある程度、基盤がないと難しい部分もある。つまり、依頼者からの依頼の意味をある程度理解しないと実施が厳しい。それは、依頼者がその依頼に至った経緯やコンテクストを把握しておかないと解析作業の中である程度の作業仮説が立たないからである。結局のところ、解析というのは、ある意味、原因と結果の因果関係の連鎖を明らかにすることである。そのためには、仮説と検証を繰り返すことなる。「おそらくこうなのではないか」「こうなっているはず」という仮説無しに、無尽蔵にデータを集めて総当たりで分析する手もあるが、現実には納期があるためできることは限られる。長年その大学に勤務していたり、解析業務を多数こなしていたりすると、依頼者の話をある程度聞いただけで、あるいはデータをある程度見ただけで、「ははん、それはだぶんこうだからだろう」という推察ができるので、それを検証すればよい。この仮説→検証、という作業については、研究者は訓練を積んでいるが、事務系職員の場合、日常的にそれほど訓練が積めない状況にもある。しかしながら、事務系職員も現場の感覚として現象全体をプロセスとして把握されている方も多い。日頃から様々な部署の情報をさりげなく集め、アタマの中で整理されているような方はそのような事象の因果関係の推測ができる方も多い。もっとも、分からなければ、中間段階でデータを依頼者や現場の状況に詳しい方に見てもらえば、作業仮説のヒントはもらえる場合が多い。

統計については、数値の取り扱いについての基礎知識と考えてもらって差し支えないが、統計のみを学んでも IR 業務がそれほど進むわけではない。数値の取り扱いが分かれば、データを使った仮説・検証により確からしさをもたらすが、それがすべてではない。教員はこれまでの研究経験、事務系は自学自習と業務経験で統計学の基礎知識、即ち、数値の取り扱いについてスキルアップを進めている。

ICT スキルは、BI ツールが扱えるレベルまで達していれば、かなりの処理を迅速に行うことができるだろう。また、依頼者とデータを見ながら議論する上でも「その場でデータを依頼者の意に沿って可視化できる」という能力は大きな武器となるだろう。SPSS、R を使いこなすのは、我が国では、まだかなり上級の部類である。データの連結などのデータ操作についても、スクリプトを書いて処理することができる方はかなり少数派で、データを好きな形に自由自在に結合したり、並べ替えたりすることができるかどうか、ここが上級者か否かの１つの目安になるのかもしれない。

整理すると、分析業務については、基本的な統計（数値の取り扱い）の知識は原則必須であり、仮説→検証という解析作業もある程度の経験や訓練が必要である。この辺が習熟できないうちに無理に分析を１人で行っても正しいゴールにたどり着けない可能性がある。加えて、データの持つ意味の読み取りには解析経験だけでなく学内での業務経験（現場の状況が分かる）が豊富なほど有利であり、効率的な作業仮説を立てることができることにもつながる。しかし因果関係の整理が十分にできなくとも、現場の状況に詳しい方に訊くことができれば、それほど的外れな分析結果にはならないと考えられる。

３．４．活用

IR 固有系素養：41 報告、42 情報流通 大学業務系素養：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

報告に関して、プレゼン技術は経験の蓄積（場数を踏む）で能力を向上させる人が多いが、重要なのは「よいものを見て学ぶこと」という意見も多かった。限られた時間の中で最良のプレゼンテーションを行うために様々な工夫や研鑽を行うことにより技が磨かれているのだろう。

情報流通は、いわゆる内部質保証体制が構築されていれば、モニタリングを日常的に実施しているので定期的な情報提供が体制として整備されているはずである。しかしながら、内部質保証体制については、現在、構築中の大学も多いため、IR 担当者はこれまでの学内での業務や異動で培った人脈を使ってさまざまな情報を学内に流すこともまだまだ多いようである。各人が必要な情報は、BI ツールなどのサーバタイプものを用いて、ダッシュボードのように共有する方法もあるが、このようなやり方は我が国では、まだ少数派のようである。従って、地道にファクトブックを作成する、注文を集めて回る、というような活動を通して、現場のニーズに応えた情報提供をしていくような動きが多い。

高等教育における政策動向や学内の動き・これまでの経緯については、大型補助金、認証評価、設置、改組などのやや大きめで全学的な仕事を通して学ぶケースが多い。また、上層部と絡んで仕事（大きな会議の取り回し等）をしていると、会議などを通していろんな人と接点が増える。他機関への出向も人脈と経験が増える要因の１つと肯定的に捉えている人が多かった。

活用業務については、各大学において IR 運用上の隘路となっており、集めたデータ（情報）を何に活用するのか、というゴールが明確に見えない中で IR 業務を続けることは非常に苦しい。また、活用については、IR 側の問題ではなく、依頼者側の問題であったり、教育の内部質保証であれば、プロモーターの不在という問題もあって、解決が IR 担当者のみでは困難な部分でもある。今後、この分野の解決事例や課題の整理から解決策を見いだす必要があるだろう。

４．IR の学び方（まとめに代えて）

現時点で IR という専門職に向けて、概ね２つのルートがあると考えられる。１つは教員が自身の教育や研究以外の部分、即ち、学内のコンテクストや情報の流れ、ガバナンスなど大学運営に関する一般知識を身につけ全体として総合職化（generalize）していくルートである。もう１つは、事務系職員が、解析手法、データ操作法を身につける、つまり、研究者が通常行っていることを身につけ、ある能力を専門特化（specialize）して IR 担当者になる、というルートである。

学外において学べることは、一般に、分析手法など大学のコンテクストに依存しないインテリジェンスである。他大学事例をアレンジして自大学でやってみることも分析手法や解析手法を学ぶ上での学修効果は高い、という意見は多い。従って、良質、つまり学ぶと

ころが多い事例をどのように得るのか、ということが重要になってくる。そのためには大学評価コンソーシアムとしても、「ここだけの話」感が強めの小規模、クローズな事例共有の場（対面で実施している頃の IR 実務担当者連絡会のようなもの）、１日かけて行うようなディープなグループワーク（評価・IR の課題共有セッションのようなもの）についても継続的に提供していく必要があると考えている。一般に成功事例には、普遍性があまりない。一方で、失敗事例には普遍性があるが、原則的に「おおっぴら」にそのような話にしづらいため開いた形（オンライン、大人数）での共有はほぼ不可能である。そのためにも「閉じた場」においてその大学のコンテクストも交えて学ばなければ、応用できる知識として得ることができないと考えられる。閉じているがうまく共有できる、Semi-closed な場の提供が必要なのではないだろうか。

分析手法については、多くの団体で研修を提供しているため（BI ツールのセミナー、山形大学、東京工業大学、河合塾、ビズアップ総研のセミナー等）、あまり大学評価コンソーシアムでは力は入れておらず、計算機統計学会などに協力してもらいコンテンツを提供している状態である。先ほどの考察を踏まえると分析手法も、コンテクストと組み合わせて考えて行けば、より効果が高まるのかもしれない。

学内での学び方、つまり、コンテクストに依存するインテリジェンスであるが、学内のいろんな方と話をしましょう、としか云いようがない部分もある。計画を立てたり、改善したりするのは依頼者である。課題を抱えた構成員が、その解決のための話し合いが促進されるような情報をタイムリーかつ正確に提供することが我々の責務であろう。ただし、データの見せ方、渡し方には工夫が必要（ストーリーを分かった上で配置）だが、これも経験の関数という意味合いは強い。改善を進めるためには「場、きっかけ、コンテンツ」が必要であるが、我々が提供できるのは基本的にはコンテンツである。場ときっかけをどのように誰が作るのか。その「誰か」と組まない限り、円滑な意思決定支援、改善支援は難しいのかもしれない。

IR 担当者としての基礎スキル（ミニマム・リクワイアメント）は存在すると思われる。今回見えてきた、その基礎スキル、基礎知識セットについて早いうちにルーブリックを組み合わせて提示していきたい。学内のコンテクスト依存でないものは、パッケージ化して提供可能であろう。

しかしながら、コンテクスト依存となる学びは、短時間のセミナーやオンラインでは実現が難しいと思われる。しかしながら、例えば、問いの立て方と分析手法について事例を題材に口を動かす、手を動かして、追体験をしながら学ぶようなものであれば、比較的制約が強い中（オンライン、大人数）でも実現可能ではないだろうか。

このように本調査において、新型コロナウィルス感染症の影響で、昔のような活動が当面できなくとも、我々として何ができるのか、ということについては一定程度整理ができた。

謝辞

本調査の自由記述において丁寧な回答をしていただいたすべてのみなさまに感謝いたします。さまざまな現場の状況がとてもよく分かり、このようなとりまとめをすることができました。

引用文献

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 ーテレンジーニ（Patrick T. Terenzini）による 3 つの知性論の再検討ー」，情報誌『大学評価と IR』，第 4 号，35-42.

［校閲終了：令和 4 年 3 月 24 日］