

実践報告

IR を活用できる大学・学校職員の能力開発プログラム —統合型 IR から分散型 IR へ—

岩野 摩耶

(明星学苑教育支援室)

本稿では明星学苑において2018年度に創設された「統合型 IR」が、2019年度の職員研修（SD：Staff Development）を経て、幼稚園から大学までの統合データベースを基盤とした「分散型 IR」へと移行しつつある状況について報告する。「分散型 IR」で目指すものは、全学の IR 担当部署で大学全体をみつつ、各部局においてもある程度の IR 活動ができるようにすることである。これにより、迅速で効果的な意思決定や各部局でのデータをふまえた目標設定や効果測定ができるようになる考えた。そのため2019年度に企画実施した SD は、基礎編・実践編・オプションの講座で構成した。育成を図ったコンピテンシーは主として「課題発見力」「課題展望力」「データ活用力」「ツール活用力」「提案力」の5つである。この結果をふまえて今後の SD で継続的に職員力を伸ばし、各種データを活かした分散型 IR の拡大をめざすべきと考える。

キーワード：大学 IR（Institutional Research）、SD（Staff Development）、人材育成、統合型 IR、分散型 IR

1. 研究の背景と研究目的・内容

明星学苑職員の「データを活用した政策立案能力」の向上を目的として、全学の IR（Institutional Research）担当部署の知財を使った大学・学校職員の能力開発のための研修プログラムを2019年度（2019年7月～2020年7月¹⁾）に実施した²⁾。経営企画・IRセンターのもとで、それ以外の部局の職員が、自ら IR 活動を展開できる分散型 IR の基盤強化を行うことにより、職員全体の力を底上げすることで、多方面からの改革改善が進むことを期待している³⁾。

ここでいう「統合型 IR」とは専門職員が配置されている部署（全学の IR 担当部署）で調査・分析、報告等を行うことを意味している。現在、日本の多くの大学で全学の IR 担当部署を設置しつつあるが、本稿では後述する「分散型 IR」と比較するために、仮に「統合型 IR」と称す。一方、「分散型 IR」とは専門職員が配置されている部署（全学の IR 担当部署）の設置に加え、各部局の課題を現場に近い職員が調査・分析して報告等を行うことで、各部局においても IR 活動ができるような体制にすることを示している。分散型 IR の考え方は、Swing & Ross (2016) のいう Decentralized Institutional Research に基づいている。Swing & Ross (2016) は、これまでは IR オフィスが中心となり、大学の「fact（事実）」を大学トップ層や各部局に報告する形になっていたのに対し、データへのアクセスやツールの発展により各部局が自らデータを活用した意思決

定ができるネットワークを形成する IR モデルを提唱した。全学の IR 担当部署中心から、大学のあらゆる部局がつながる IR へ移行するには、各部局で業務に活用できるデータリテラシーの育成が必要である。大学トップ層も含めた部局横断的なチームで課題解決を行うことを Decentralized Institutional Research や Networked Institutional Research として示しており、本稿ではこの考え方をふまえ「分散型 IR」という言葉を用いた。

分散型 IR の場合も全学の IR 担当部署が IR 活動の中心になるものの、各部局でもデータをふまえた事業活動の分析調査を行う力をつけることで、組織全体の IR 機能を強化できると考えた。そのためには IR の専門職員もその他の部局の職員も各種データへのアクセスが容易な環境を整備し、情報共有と閲覧、管理のポリシーを全学的に整備する必要もある。

本学苑では2018年度に「経営」と「教学」の IR 活動を統合的に行う「統合 IR センター」を法人に設置し、幼稚園から大学までの学苑全体や各部局で必要な情報提供、分析等ができる体制を構築した。さらに政策立案に結びつく提案を行うため2019年度には統合 IR センターの業務を拡大させ、「経営企画・IR センター」を設置した。センターが分析し提案したことがトップ層の早い意思決定にむすびつき、それが各部局での具体的な課題解決のための企画立案につながることを目指した。学苑で稼働させているデータを一元管理する統合データベースを活用した分析

や各種レポートを行うことで、幼稚園・小学校・中学校・高等学校・大学を通したエンrollment・マネジメントを行える体制を整備したのである⁴。IR活動によってそれぞれの設置校や教育レベルにおける改革改善を進めるほか、例えば高大接続や内部進学、各設置校におけるIR活動のノウハウや成果を他の設置校の経営改革や教育改革に活かすために、学苑のトップ層に情報を集めて分析結果や提案を共有し、学苑全体としてのマネジメントを促進する役割が期待された。センター所属となった職員は必要な研修を受け、統合データベースを活用した各種データ分析、レポート活動を通じてこの期待に応えるべく活動を行った（岩野，2019）。

このような統合型IRのもとで業務を進めるうち、全学のIR担当部署の職員のみでなく、教育現場に近い部局でもそれぞれでデータ分析を行うことが効率的で効果的なIRにつながるのではないかと疑問が出てきた。そこで、統合データベースを活用して、各部局の課題については各部局がある程度まで分析・提案できる職員を育成するという方針のもと、研修プログラムの検討が始まった。これが分散型IRへの移行である。

本研修プログラムを企画するにあたり、大学・学校職員全体として以下の3つの課題があることを想定した。

- ・大学・学校職員として働くうえで、職員全員がデータの重要性や、統合データベースの基本的な使い方を理解する必要があるのではないかとこと
- ・大学・学校職員全体がデータとファクトに基づいて現場の課題を発見し分かりやすく整理し、客観的にかつ説得力をもって論理的に説明する能力を伸ばす必要があること
- ・課題解決に向けたトップ層による「データに基づく意思決定」を受けた場合、自らの部局が用いるデータに紐づけて具体的にどのような解決策をとるかについて考え選択できる力をつける必要があること

全学のIR担当部署の職員は、日々高等教育の動向を俯瞰しつつ、保有するデータを使って実際にデータ分析やレポートを行っている。一方、教育現場に近い部局の職員の場合、日々の定常業務を処理することに時間をとられ、IR活動を行うのに必要な基本的な素養も十分でない状況にあることを実感としてつかんでいた。そこで、本研修プログラムの設計にあたっては、IR活動の前段階として大きく変化する高等教育や大学経営の動向、自身の大学が置かれた環境等の知識も得ながら改革マインドを醸成しつつ、実際にIR活動に必要な基礎的スキルを学び、参加者自身が抱える課題に対してIRの手法を活用して解決策を模索できる構成となるよう留意した。本稿では、上記の課題意識に基づいて行った研修プログラムが、分散型

IRを実現するにあたってどのような効果があったのかについて検証する⁵。

2. 研修の設計

文部科学省中央教育審議会答申や関係法令改正等に示されている通り、大学運営に関する大学職員の役割が変化し、SD（Staff Development）の重要性が増している。文部科学省（2020）の調査をみると、2013年度よりSDの内容に関する設問項目が追加され、「基礎的な知識・理解等を深める」研修や「業務領域の知見の獲得に関する」研修のみならず、「戦略的な企画能力の向上」「マネジメント能力の向上」「コミュニケーション能力の向上」に関する設問項目が加えられている。2015年度からは「教学支援」に関する研修について問う設問項目が追加され、職員に求められる能力が変容している。

上杉（2020）は新任職員研修で身につけるべき素養として、①仕事についての知識・理解、②職業で必要なスキル、③態度・意欲に区分したうえで、①のなかで、大学経営の課題や大学政策を含む大学に関する基礎理解を挙げ、②の一部として、コミュニケーションスキルや情報能力を挙げている。これらの内容は高度化・複雑化しており、これまでの組織的常識や習慣的制度の継承になりがちな大学人の意識改革が求められる速度も早まっている。

先に挙げた文部科学省（2020）の調査をみると、IRを専門で担当する部署に専任職員を置く大学が32.2%となり、5年前の2014年度13.5%から約2.5倍に増加した。全学のIR担当部署に配属した職員には、IRに関する研修を受講させることが多いことがわかる。小林・山田（2016）は、「IRに関わる専門人材の育成、IR組織およびその活動の高度化が今後の課題」（p. 192）だとし、IR業務を担う者は単なるデータ収集や分析にとどまらず、「執行部の大学経営のための意思決定に役立つ情報を提示」（p. 33）しなければならないとしている。組織の上下をつないでコミュニケーションをする能力も必要となる。

そこで、本研修プログラムは大学・学校職員として身につけるべき素養を一定程度習得したうえで、分散型IRの基礎となる知識とスキル獲得を目指した。育成を目指すIR力については、小湊・鳶田（2015）が示す能力段階表を参考にした。「初級」「中級」「上級」のうち、「初級」レベルを到達目標とし、各部局の職員による分散型IRへのスタートラインとした。

上記をふまえ、本研修プログラムの構成は「基礎編」と「実践編」の二部構成とし、「基礎編」ではこれからの大学職員が習得しておくべき高等教育や大学経営の基礎知識やIR基礎を学び、その後「実践編」では、岩田

（2016）等を参考に自大学・自部局の課題に対して実際のデータを使用し、各部局の具体的な課題解決を模索することとした。

本研修プログラム実施の効果測定については、基礎編では質問紙調査を、実践編では質問紙調査・目標に対する振り返り・コンピテンシーの測定ならびにヒアリング調査を行った。

3. 統合型 IR から分散型 IR へ：5 つのコンピテンシー

「統合型 IR」から「分散型 IR」への移行は、データを活用できる職員全体の力を引き上げるとともに、学校全体にかかわるようなデータ分析や改善は全学の IR 担当部署で行いながら、各部局が自らの課題発見に基づいてタイムリーに行うべきデータ分析や改善を行えるようにすることである。これが効果的に IR 活動を回していく方法ではないかと考えた。本学苑でいえば、統合 IR センター（2019 年度より経営企画・IR センター）の設置により、全学的に調査・分析、報告等を集約できるメリットを伸ばす一方で、現場の感覚や知識をふまえて行ったほうがよい情報については各部局において基礎的な分析ができるようにする。これにより、現場目線での課題の発見に結びつきやすくなり、大学トップ層・統合 IR センター・各部局との間での IR のネットワークの土台がつかれるのではないかと考えた。全学の IR 担当部署も、各部局が行った分析や提案の根拠を得て、さらに質の高い分析・提案が行える可能性も出てくる。このような前提のもとで、本研修の企画立案を行い、学苑全体で IR 人材を増やすことを試みた。

本研修プログラムでは基礎編、実践編を通じて、大学・学校職員の 5 つのコンピテンシー（「課題発見力」「課題展望力」「データ活用力」「ツール活用力」「提案力」）を育成し、この 5 つのコンピテンシーの総合力を「課題解決力」と定義したうえで、課題解決力をもつ職員を増やすことを分散型 IR 推進の目的として位置づけた。これは、文部科学省（2020）の調査項目にある「戦略的な企画能力」に相当するものと仮定した。

ここで用いる 5 つのコンピテンシーの概念については、企業が実施しているコンピテンシー測定方法で取り上げられているものも参考とし、学外の研究者の助言も得て、経営企画・IR センターにおいて策定した。各コンピテンシーの概要は表 1 のとおりである。

表 1 研修プログラムで設定した 5 つのコンピテンシー

課題発見力	・経営上および部局の課題を発見できること
課題展望力	・課題を解決するための道筋をデザインすることができること
データ活用力	・情報やデータ（量的・質的）を分析し、解釈できること
ツール活用力	・統合データベースを活用できること ・基本的な統計解析ができること ・統計解析ソフトウェアを活用できること
提案力	・説得力のある提案書を作成し、それを効果的に説明できること

表 1 で示した 5 つのコンピテンシーは、従来型の定常業務に従事する職員にとっては比較的高い目標設定となっている。また、短期間の研修だけで身につくものでもないが、大学・学校職員として身につけるべきコンピテンシーを示すことで、今後のキャリアアップへの手がかりを示唆することを意図した。文部科学省中央教育審議会（2014）の審議により大学職員の役割が見直され、2017 年に大学設置基準が改正されて以降、大学職員に求められる姿が高度化している。文部科学省（2015）の調査をふまえ、篠田（2016）は「これから必要な分野となると IR 分野、つまりデータを分析し課題を見つけ政策提案のベースを作り得る人材や『執行部判断に対する総合的な補佐』、トップを支える人材など、特定分野の専門家というよりは必要な政策立案や改革の推進を担える力をもった総合力のある人材が求められていることが分かる」（p. 45）としている。また、大学職員が身につける力についての議論や研究が重ねられ、大学職員力判定試験⁶なども実施されるようになっている。

上記をふまえ、特にデータに基づいた政策が戦略的に企画できる職員の育成を目標に掲げた。

4. 研修プログラムの実施

4.1. 研修の概要

「2019 年度データに基づく政策立案トレーニングプログラム」と題した本研修プログラムは、これまで課題を抱えながらも解決する方法を見いだせなかった職員や、さらにステップアップしたい職員をサポートできる設計とした。研修プログラムの全体像は図 1 に示すとおりである。

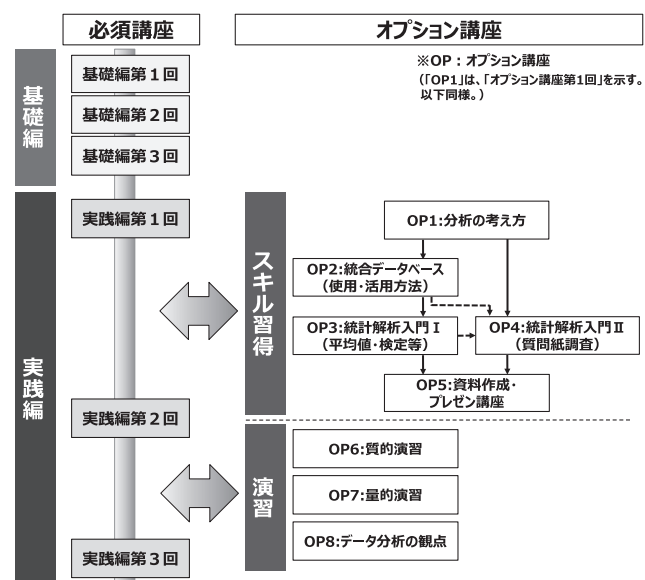


図1 「2019年度データに基づく政策立案トレーニングプログラム 講座関係図」

「基礎編」は、課題発見、政策立案に携わる職員として不断の改革改善活動が求められるという意識の改革を目的とし、外部講師による講演会を中心に設計した（全3回）。第1回に、変化の激しい外部環境の理解やその中で職員に求められている能力についての理解を図り、第2回および第3回には複数の他大学職員を講師として招き、実際の教育改善の事例紹介を受けた。教学改革が必要とされる今日における職員の重要性とともに、身近なデータを活用した改善例を示すことでロールモデルを示し、職員が改革の一翼を担う現実感と動機づけを行った。その中で、IR活動がどのような役割を果たすのかについて話してもらった。

「実践編」は、データを活用して身近な課題（自部局の課題）を解決に導けるようになることを目的とし、実際に課題を設定し、必要なスキルを学べるよう設計した。必須講座全3回の他、統合データベースの具体的な使用方法、統計解析入門、資料作成・プレゼンテーションなど、参加者が自らの必要性に応じて受講可能なオプション講座を8回分準備した（後日、参加者の希望により、一部の内容を補足するための追加講座も開催）。必須講座の第1回は、データ分析の具体例を示しながら、ワークショップ形式で自分が抱える課題を明確にした。その課題について第2回までにデータや情報を収集し、可能であれば分析までを行い、講座にもちよってグループ内で、または講師と討論した。第3回までにさらに分析を深めた結果や自部局内で課題を共有した結果・反応等をまとめて報告してもらった。同時に、必須講座の第3回までに、自らが設定した課題解決に必要なスキルを身につけるオプション講座を選択し参加しておくこととした。

オプション講座では、第1回から第5回まではスキル自体について学ぶこと、第6回から第8回までは学んだスキルを実際に活用する構成とした。各回の詳しい内容は表2のとおりである。

表2 オプション講座の内容

	タイトル	内容
第1回	分析の考え方	分析の考え方について概念図などを使いながら演習形式で学ぶ
第2回	統合データベース(使用・活用方法)	必要なデータを出力し、使用方法を学ぶ
第3回	統計解析入門Ⅰ(平均値・検定等)	統計学における平均値や検定等の基本的な考え方を学ぶ
第4回	統計解析入門Ⅱ(質問紙調査)	質問紙調査の設計・分析方法を中心に学ぶ
第5回	資料作成・プレゼン講座	効果的なプレゼンテーション方法や資料作成方法を学ぶ
第6回	質的演習	文部科学省から出された答申などの情報を短時間で深く理解し、それを効率的にまとめる
第7回	量的演習	ダミーデータを使ってSAS VAを操作しながら、データ分析・施策立案を行う
第8回	データ分析の観点	学生調査とGPAの関係などを中心に、分析観点の設定の仕方について学ぶ

表2に示した内容は、2013年以降に参加した外部研修や科学研究費等⁷による研究等を参考に組み立てたものである。例えば、岩野（2018）では、IR人材像と担当者に求められる能力について、国内外のIRを担当する部署等への質問紙調査、ヒアリング調査を行っている。IRに従事する職員のほとんどが修士号を保持しているアメリカやイギリスのIRerとの専門性の違いをふまえ、日本の大学職員の場合はジェネラリストとしての特性から、すべての職員に基本的な初級レベルのデータ収集・分析・報告能力が広く必要なことについて言及されている。海外の事例から、日本における職員の初任者研修では、データベース、ダッシュボード、その他の導入されているソフトウェア（SPSSやTableau）に関する一通りの使い方を研修し、データの取り扱い方や簡単な分析手法について研修することから始める必要がある。このような基礎的な能力育成を含めつつ、職員が所属する多様な部局の業務に直結した実践的な内容でなければ、参加者の動機づけにつながらないということに配慮した内容とした。

4.2. 研修対象者

基礎編については、当初、幼稚園から大学までの設置

校に所属する専任の一般職員のみ（非管理職：約 100 名）を対象とした。しかし、管理職や契約職員からの参加希望もあったため、実施時には対象者を絞らず広く公募を行った。参加者の内訳は表 3 のとおりである。第 1 回から第 3 回まで当初の対象者である非管理職対象者の約 25% が参加しており、初めての試みとしては手ごたえがつかめたと判断している。なお、参加者のほとんどが大学に所属する職員であり、幼稚園・小学校・中学校・高等学校に所属する職員の参加は、第 1 回は 51 名中 8 名、第 2 回と第 3 回はそれぞれ 29 名中 4 名となっている⁸。

表 3 基礎編の参加者内訳

単位（人）

	管理職	一般職員	契約職員	合計
第 1 回	21	24	6	51
第 2 回	1	22	6	29
第 3 回	1	22	6	29

3 回の必修講座と 8 つのオプション講座からなる実践編には参加理由と上長の許可を必要としたところ、14 名の申し込みがあった。修了者は 14 名中 8 名となり、中学校・高等学校に所属する職員 1 名を含む。14 名の参加部局は管理部門から教学部門まで 10 にわたる。また、オプション講座のうち第 7 回の「量的演習」は職員を対象に広く公募、第 8 回の「データ分析の観点」は教員も含めて広く公募を行った結果、それぞれ 14 名、34 名の参加があった。

全学の IR 担当部署が単独で IR 活動を行うのではなく、各部局がそれぞれに課題の発見や分析を進め、それぞれの部局で改善につながる新たな分散型 IR の基盤充実に向けて、第一歩を踏んだと考えている。

5. 結果と考察

5.1. 基礎編の評価結果

基礎編では、3 つの講座ごとに質問紙調査を実施した。設問項目は表 4 のとおり 10 項目を設定した。参加者には提出を義務づけていたので、回収率は毎回ほぼ 100% である。

表 4 基礎編の設問項目

No.	設問項目
1	誰の勧めで今回の講座に参加したか
2	講座に参加した理由
3	講座に参加してよかったか
4	講座で参加者が気づき（業務へのヒント等）を得ることはできたか
5	講座を職場の人に勧めたいか
6	（勧めたい場合）誰に勧めたいか
7	講座の改善点
8	来年度同様の講座が開催される場合に参加したいと思うか
9	来年度同様の講座が開催される場合に聴きたいテーマや呼びたい講師
10	講座に対する感想や意見

基礎編の満足度（「講座に参加してよかったか」に対する回答）は図 2 のとおり、高い結果となった（4 件法：1. とてもよかった、2. よかった、3. あまりよくなかった、4. よくなかった）。

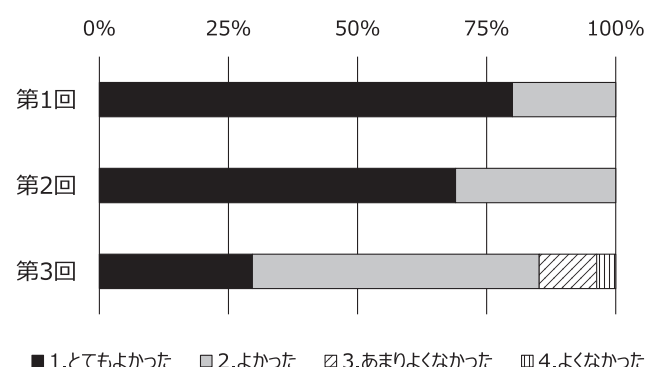


図 2 基礎編の満足度の集計結果

第 1 回は約 80% がとてもよかった、約 20% がよかったと回答し、「日々の仕事に追われてしまい、大きな視点で大学をとらえることができていないことに気づいた」「職員に求められる気づきや思考について、たくさんの発見があった」といった意見が多く見られた。第 2 回は 100%、第 3 回でも 85% 以上の参加者がとてもよかった、よかったと回答し、「身近で実践的な興味をもてた」「もっと分析の詳細を知りたかった」「分析後の活用事例も聞けてよかった」という意見が多くあった。一方で、「同じ総合大学、同規模大学の事例を聞きたかった」「成功例は色々な資料で見ることが多いので失敗例、やりがちなミスをもっと聞きたかった」などの意見もあった。第 2 回、第 3 回で「とても良かった」が減っている点については、事例の難易度によると考えており、改善が必要である。

なお、第1回の講座の中で言及された『2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）』⁹について、複数の参加者から内容を知らなかったという声が挙がった。そこで第2回の前に15分の時間を設け、答申についての解説を行う追加セッション（任意参加）を設けた。第2回、第3回でも答申の補足説明を入れ、参加者から追加解説があつてよかったとの感想があつた。

5.2. 実践編の評価結果

実践編については、効果の測定として、次の3つの方法を用いた。

①講座ごとに質問紙調査を実施

②必須講座第1回に研修プログラム全体の目標を立ててもらい、必須講座第3回に目標達成の振り返りを実施

③必須講座第1回実施前と必須講座第3回終了後に自己評価によるコンピテンシーを測定

いずれも自己評価に基づく測定となる。なお、②および③の際には、参加者にヒアリング調査を実施した。

(1) 質問紙調査

上記①で示した講座ごとの質問紙調査の主な設問項目は表5のとおり9項目を設定した。なお、具体的な設問の文章は講座の特性によって一部変えたところもある。

表5 実践編の設問項目

No.	設問項目
1	講座に参加してよかったか
2	講師の話し方
3	講座の時間の適切さ
4	参加者の理解度や興味（統合データベースなどは実際に操作がでさそうか）
5	業務に役立ちそうかや実践できそうか
6	講座を職場の人に勧めたいか
7	（勧めたい場合）誰に勧めたいか
8	講座の改善点
9	講座に対する感想や意見

必須講座の第1回ではなぜプログラムに参加しようと思ったのか、予定されている各講座への期待度、伸ばしたいスキルやコンピテンシーについても尋ねた。図3に示したように、自分の課題を解決するために伸ばしたいスキルについては、選択肢のうち最も期待が高かったのは「分析の考え方」（71%）と「提案資料作成」（50%）であった。逆に期待が低かったのは、「統計解析」（平均値・検定等）、「アンケート手法」（各14%程度）であった。分析の具体

的な手法よりも、思考の枠組みを使うヒントを得たいといった希望があるようであった。これは、コンピテンシーにおいて「分析力（質問紙調査では「データ活用力」を「分析力」として尋ねた）」が最も期待が高かった（57%）ことと一致している。

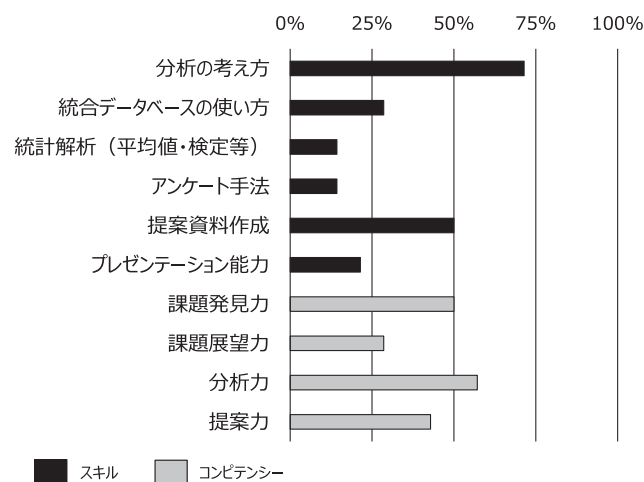


図3 伸ばしたいスキルやコンピテンシー

オプション講座の満足度は図4のとおりであり、満足度（「1. とてもよかった」「2. よかった」と回答）はいずれも高い結果となった。上記で期待の高かった「分析の考え方」（第1回）と「提案資料作成」（第5回）に関する講座の満足度は、前者は参加者8名中7名、後者は参加者13名中13名が満足度したと回答した。第1回の「分析の考え方」の質問紙の自由記述では「講座間のつながりが分かりにくい」「演習形式の場合はグループワークの方がよい」という意見もあり、その後の講座で改善を行った。最終的に実践編の講座に満足したと回答したのは、参加者14名中13名であり、修了者8名中「さらに学びたい（活用したい）」という意見が5名から得られた。

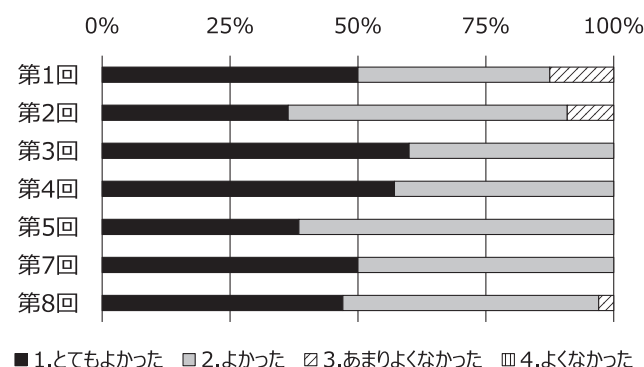


図4 オプション講座の満足度

※オプションのため、各回の参加者数は異なる
※第7回と第8回は公募をしたため、実践編の参加者以外の一般参加の教職員も含む

（2）自己目標に対する振り返り

5.2の②で示したように、必須講座第1回（2019年7月実施）に研修プログラム全体の目標を立ててもらい、必須講座第3回（2020年3月実施予定のところ、コロナ禍で2020年7月に延期して実施）に目標達成の振り返りを実施した。参加者にプログラムを受講するにあたっての目標を3つ程度設定してもらい、修了時にその達成度について振り返ってもらった（4件法：4. 十分達成できた、3. ある程度達成できた、2. あまり達成できなかった、1. 達成できなかった）。

「4. 十分達成できた」は1名もいなかった。参加者14名中、修了者8名の自己評価は、平均して2.4点（評価を得点化し、満点を4点とする）となった。「3. ある程度達成できた」と「2. あまり達成できなかった」の中間程度の自己評価となっている。立てられた自己目標のうち達成度が高かったもの（自己評価が「3. ある程度達成できた」）と低かったもの（「2. あまり達成できなかった」「1. 達成できなかった」）の事例をまとめると表6のようになる。

表6 自己目標の達成度

達成度の高いもの	達成度の低いもの
・正しい分析ができるようになる ・データベースや統計ソフトを使えるようになる ・様々な視点で物事を見られるようになる（ポイントを見つけられるようになる） ・データ（数値）に対する苦手意識をなくす ・データから課題を発見できるようになる ・分析結果をフィードバックする	・説得力のある資料（提案）ができるようになる ・問題、課題に対する必要なデータの選択、収集方法を習得する ・データに基づいて判断できるようになる ・既存データの有効な活用方法を習得する ・教員組織に対して色々なデータを用いて提案を行う

表6において達成度が高いと回答したものは、基本的なスキルに関する目標が多く、これらについてはある程度身につけることができたようであった。個々人の達成度に対する回答を個別に見ていくと、例えば「正しい分析ができるようになる」は3点と高い評価を示しつつも、「ツールの使い方、データが決まった際の正しい分析方法については理解できたが、さらなる統計スキル、データの活用について深める必要がある」といった反省点も書かれていた。IRに対する全体像がみえてきたために、より具体的な課題がみつかるというのは、次にどのような研修が必要かを考えるステップになり、正の効果として解釈できると思われる。

先に書いたとおり、4点の「十分達成できた」を選択している参加者は1名もいなかったが、振り返りコメントやヒアリング調査から、「基本的なスキルとして身につけられたと思うものの、実際に自部局に戻った際に自力で実施できる

かが課題」といった不安が残るためと考察される。改善点としては、例えば統計講座については、実際の事例を用いた演習を事後課題等に組み込むことや、研修終了後に適宜分析方法等についての参加者へのフォローアップ、参加者が容易に相談できる体制整備などが有効だと考えられる。分散型IRを実現するには、全学のIRを担当する部署がICTを活用したシステム等を適宜活用し、効果的・効率的・即時的に各部局の職員からの相談に応じるしくみを整備する必要があると考える。

一方で、表6から自己評価が低かった自己目標としては、相対的に高度なスキル、応用的なスキルにあたるものとなっており、継続的な研修が必要のようであった。改善策としては、オンデマンド型の事前事後課題の充実や動画配信、実務上の事例をふまえた個別のフォローアップ等を行い、応用への自信をつけることなどが考えられる。例えば、オブション講座の第3回・第4回は「統計解析入門Ⅰ」「統計解析入門Ⅱ」であったが、演習はあったものの半日だけでは消化できにくく、十分理解するには事前の基礎知識が必要な内容となっていた。知識の定着や、実際の業務で活かせる課題設定などの改善が有効と考える。

研修ではフォローアップが重要である。「説得力のある資料（提案）をできるようになる」等の目標に関しては、業務多忙で分析を提案に移すプロセスに至らなかった傾向にある。研修後に具体例で活用する場合、全学のIR担当部署等からの専門的な助言が得られるようフォローアップ体制を整備することで、個々の職員の小さな成功体験が増え、IRに対する自信につながる。今後は各講座でのフォローアップを必須化し、わからなかったところを相談しやすい体制を整備することが有効だと考える。中村（2018）によると、企業研修では研修後のフォローアップが重要とされており、本間（2017）は「1 on 1 ミーティング」など、個別に支援する方策を提案し、研修後に参加者にメール連絡をしたり、追加課題を出したりもしている。大学・学校職員の研修においても、オンデマンド型の事前事後学習を含めた企業研修の新しい動向を参考にする価値はあるだろう。

その他の振り返りコメントとしては、「報告の作成のみならず、発表の機会があったことで、自分の分析を振り返ることができ、具体的に足りないところが分かった」や「教員組織へのデータの提供等はあまり出来ていないため、今後の課題であるが、データを提供するだけで、自然と議論や提案を貰えると思うので、どんどん活用していきたい」などといった前向きな意見もあり、参加者側も今後のさらなる学びを期待していることがうかがえた。参加者個別のレベルやニーズに合わせて、各講座の目指すべきゴールに達成しているかを確認しながら進めていくためには、今後はID（イ

ンストラクショナルデザイン）の理論¹⁰を参考にスキル編の知識部分をオンデマンド型で設計し、他の職員と交流できる対面型と合わせて、ブレンド型研修を検討することが求められる。

（3）コンピテンシーの測定

5.2の③で示した、必須講座第1回実施前と必須講座第3回終了後に自己評価によるコンピテンシーを測定したもののについては、5つのコンピテンシーのうち4つ（「課題発見力」「課題展望力」「データ活用力」「提案力」）について尋ねた。「ツール活用力」については各講座で質問紙調査において理解度を確認しているため、ここからは除いた¹¹。さらに、志向性に関する4つの項目（「成長志向」「関心志向」「自律志向」「他者受容志向」）を追加し、合計8つの力について自己評価してもらった。表7のとおり、一つの力に対して5つ以上の設問があり、合計45の設問から総合的に各志向を図る形式となっている¹²。なお、実施時は設問の順番をランダムにして実施した（5件法：1. かなりあてはまる、2. あてはまる、3. どちらでもない、4. あてはまらない、5. 全くあてはまらない）。

表7 コンピテンシーの設問項目

No.	設問項目
1	課題が漠然としていたままでも気にならない
2	物事のあらたな特徴を発見することができる
3	周りのことに良く目が行き届く
4	自分の周りには、課題が多いと感じる
5	課題解決することに対して興味を感じる
6	物事を深く鋭く見抜く力を有している
7	複数の選択肢から目標達成に効果的な方法を選ぶことができる
8	課題に直面したときにはリストをつくり、1つずつこなす
9	将来の見通しを立てて行動する方である
10	発生した状況や自分の行動が与える影響をイメージできる
11	美術館などでは、絵の細部（要素）を見る
12	定性的に物事を捉えるよりも、定量的に捉える方が得意である
13	複雑さに対処するのが苦にならない
14	物事の本質や裏に隠された意味を見極めようとする
15	細かい事によく気づく方である
16	相手が考えをまとめるまで、辛抱強く待てる
17	アイデアをより具体的にするために、図を書いたり比喻を使ったりして、考えを説明する
18	説明をするときに、相手のニーズや知識レベルに留意する方だ
19	複雑なものごとを凝縮・単純化する能力を有している

20	物事全体をイメージ図でざっくりとらえるのが得意である
21	他人の意見を聞こうとせず、自分の意見にこだわってしまうことが良くある
22	相手よりも自分の経験や考えが正しいと思う
23	自己抑制することができる
24	自分の独自性よりも、相手と協調することを重んじる
25	先輩からの指導の言葉を、批判的でなく、素直に受け取ることができる
26	課題を解決するときには、自分自身で解決しようとする
27	自分の信じる方向性で、自分自身で物事を決める方だ
28	物事を達成するときに、自分なりに計画を立てる
29	仕事を行う際に、上司から細かく指図を受けることは嫌いだ
30	改善すべきことが目についたら、自ら改善すべく行動するタイプだ
31	気になることがあっても、わざわざ調べたりしない方だ
32	与えられた課題だけでなく、自ら新しい課題を設定することができる
33	なじみのレストランに行くより、新しくオープンしたレストランに行く方だ
34	現状に満足しておらず、常に変化を求めている
35	そうすることで将来の可能性が感じられれば、新しい方法を選ぶ
36	新しいアイデアやプロジェクトが出てくると、ついそちらに気をとられてしまう
37	貴重な課題を克服するために、挫折を乗り越えた経験がある
38	私は挫折してもめげない。簡単にはあきらめない
39	目標を設定しても、すぐ別の目標に乗り換えることが多い
40	私は努力家だ
41	達成まで何ヶ月もかかることに、ずっと集中して取り組むことがなかなかできない
42	一度始めたことは、必ずやり遂げる
43	興味の対象が毎年のように変わる
44	私は勤勉だ。絶対にあきらめない
45	アイデアやプロジェクトに夢中になっても、すぐに興味を失ってしまったことがある

必須講座修了者8名のコンピテンシーの変化は図5のとおりとなっている。個別の結果は個人に返却しているため、ここでは全体の結果のみを示している。ほとんど全ての項目に伸びが見られることがわかる。個別に結果を見ると人によって大きく伸びた項目が見られたが、8人を平均するとわずかな変化しか現れてこない。比較的伸びたのは「課題発見力」「課題展望力」「データ活用力」「関心志向」「成長志向」の5つである。それほど伸びていなかったのが「提案力」「他者受容志向」「自律志向」の3つであった。

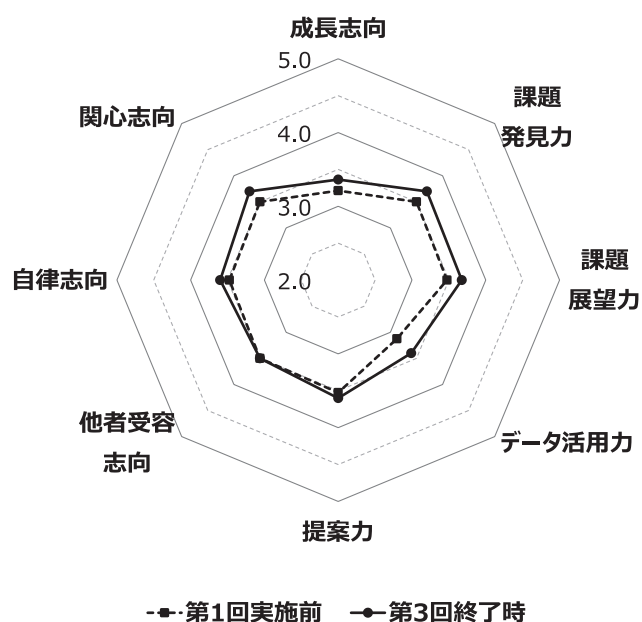


図5 4つのコンピテンシーと4つの志向の変化（修了者8名の平均）

各個人のコンピテンシーの分布をまとめると表8のようになる。表8では、第1回実施前より第3回終了後が向上した人数と、低下した人数を分けてまとめている。さらにそのうち、0.4ポイント以上の向上あるいは低下した人数を括弧書で示した。表8より「課題発見力」と「課題展望力」「データ活用力」の3つはポイントの向上の幅が大きい参加者が多い。これは、必須講座の中で、自分自身の課題を見つけ、課題解決に向けての道筋を考え、実際に分析させた結果だと考えられ、本研修プログラムの設計が目指したとおりの結果となった点と言える。逆に「提案力」は向上の幅が小さい者が多く、分析までは行えたが十分な提案段階までには至らなかったものと考えられる。

志向性に関する項目では、関心志向と成長志向は参加者の向上幅が比較的大きかった。各講座のアンケートやヒアリング調査結果をみると、「大変だったが成長できたと思うため参加してよかった」「日々の業務に疑問や改善を持てる」「ルーチン業務を効率化し、こういった分析や提案に時間が割けるように工夫したい」「さらに学びたい」といった意見があり、IRとは何かについて知ることで具体的なイメージが湧き、意識向上につながったと考える。反対に、大幅な低下ではないものの関心志向、成長志向が低下した参加者については、大きな要因を見出すことができなかった。ヒアリング調査からは、例えば成長志向の設問の「一度始めたことは、必ずやり遂げる」に対して、第1回の前にはできていたと思ったものの実際に研修を受ける中で自分自身ができていない部分に気づいたり、提案までできなかったために評価を下げたりしたという意見が出た。自己評価を

どのように行うかについてや、自分自身の状況を適切に評価できる設問項目にすることなど、今後の検討課題として残った。

上杉（2020）は、効果的な初任者研修の事例として、研修参加後に報告の会を活用することを提案している。自ら学んだことを他者に発表したり報告したりする際には、裏づけとなるエビデンスを示すなどのデータ収集を行い、成果発表で提示する訓練をする。本研修プログラムにおいても実践編必須講座の第3回に、分析結果とあわせて事前に自部局内で報告を行った際の反応や課題提起等も含めて報告することを推奨した。自部局への報告を必修としなかったことや、コロナ禍で対面の報告会ができなかったため、実際報告したのは修了者8名のうち3名に留まった。オンラインでの発表練習や各部局での報告会といった方策を模索することも必要と考える。

表8 4つのコンピテンシーと4つの志向の変化（修了者8名の伸び幅）

単位（人）

	向上	向上 (0.4ポイント以上)	低下	低下 (0.4ポイント以上)
課題発見力	6	(3)	1	(0)
課題展望力	5	(4)	1	(1)
データ活用力	4	(4)	1	(0)
提案力	4	(1)	1	(1)
他者受容志向	4	(1)	2	(1)
自律志向	4	(2)	2	(0)
関心志向	5	(3)	2	(0)
成長志向	3	(3)	4	(0)

6. 結論

本稿は2019年度に行った1年間の研修に関する実践報告である。何が身につく、どういう能力がどこまで伸びたのかを測定するまでには至っておらず、経年的なデータ収集が必要である。当初は事後テストを課すことも検討したが、参加者の負担から実施しなかった。西川（2020）は、「各講義やワークショップ（インプット）を通じて、重要だと感じた点や、自身の学修課題、より関心が深まった事項等の発信（アウトプット）を繰り返し求め」（p. 27）るべきだとしている。本研修プログラムにおいても、理解度を測る小テストなどを設けるべきだったのかもしれない。

達成度の測定については、岩崎（2016）が立命館大学の大学アドミニストレーター養成研修プログラムの事例を紹介している。研修の目的は知識の詰め込みではなく、参

加者の行動変容を促すことで大学の組織力や教育力を向上させることであり、参加者の行動変容を本人と上司が評価している。今後は第三者を交えての個別面談や個別評価を通して、実際の業務での行動変容を本人や上司に尋ねるなどの改善も考えられる。それは人事評価ではなく、キャリアアップカウンセリングといったものでなくてはならない。さらに、負担が多い研修を通して職員全員が基礎的なIRができるようになる分散型IRの実現には、職員へのインセンティブが欠かせない。

ヒアリング調査から浮かび上がった本学苑の最大の課題は、各部局にデータに基づいて考える文化が根づいていないため、せっかく研修を受けてもその後に活用する機会が少なく、周りの理解も得られにくいということであった。現在、本学苑で行っているアセスメント・プランの設計・実施により、学生の成長等についてデータを見る文化が根付いた先に、教職員自身の成長や能力向上の成果を可視化できるか否かが課題であろう。

本研修プログラム後の2020年度からは組織改編が行われ、各部局でもIR業務を行うこととなった。全学のIR担当部署が全学的な視点でIR業務を行っているが、各部局でも本研修の修了者を含め、IRができるよう体制整備が進められている。各部局には課題に応じたIRのプロジェクトを設置することも予定されている。「分散型IR」への移行はまだ始まったばかりであり、組織目標に対してどのような効果をもたらすかの検証や、プログラムの参加者が学んだ知識やスキルを業務でどのように活かせるようになったか、またプログラムに参加しなかった職員とはどのような違いがあるかについては今後の課題である。

本学苑における分散型IRの始動は、統合データベースを活用し、各部局がIR活動を展開できる力を全職員に広めていくという方針が具体化を暗示している。分散型IRを担う職員の資質向上については、どのような研修が効果的かを引き続き検証していきたい。

注

¹ 2020年3月末に修了する予定であったが、新型コロナウイルス感染症の発生に伴い、実践編の第3回は2020年7月に実施した。また一部の講座（実践編オプション講座の第6回、およびアンケートの要望で上がった実践編オプション講座第5回の追加講座）は実施を見送った。

² 本稿は、第26回大学教育研究フォーラム（2020年3月18日・19日）においてポスターセッションで発表を行った内容に加筆したものである。なお、本稿は、筆者個人の見解を表明したものであり、所属する機関の意見を代表するものではない。

³ 筆者は、2018年度は「統合IRセンター」、2019年度は「経営企画・IRセンター」に所属していた。

⁴ 「IRでまわす! PCDA サイクル 第7回明星学苑 議論につながる情報を準備し、経営、教学両面の改革を支援する」『Between』2020年1-2, 32-33（取材・文/本間学）掲載のインタビューに答えた記事に詳細が報告されている。

⁵ 筆者は人事異動により教学に関連したIR活動に特化する部署に変わったため、本研修プログラムに関する2020年度以降の企画等は後任の担当者に引き継いでいる。

⁶ 2006年に設立された特定非営利活動法人大学職員サポートセンターが行っている試験。（<http://ussc.jp/>）

⁷ 2014年度科学研究費補助金奨励研究（課題番号：26907032）「大学情報公開をIRに活かす—効果的な情報公開を通じた職員組織の改善—」、2015年度科学研究費補助金奨励研究（課題番号：15H00087）「大学の公開する情報における定義に関する研究—大学IRに活かす情報公開」、2016年度大学行政管理学会若手研究奨励「大学IRに関する研究—大学IRの役割と人材育成」で行った調査等。

⁸ 明星学苑のキャンパスは大学が東京都日野市、幼稚園から高等学校までが東京都府中市に立地しており、今回の研修は大学のキャンパスで実施している。

⁹ 文部科学省中央教育審議会（2019）『2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）』（https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1411360.htm）（2021年8月25日）について、教職員は内容をよく理解するべきと外部講師からの紹介があった。

¹⁰ 鈴木克明（2015）『研修設計マニュアル—人材育成のためのインストラクショナルデザイン』北大路書房。によれば、ID理論とは「現状（入口）と目標（出口）とのギャップを埋めるための最善の方法を選択して実行し、改善を重ねて徐々に目標に近づけるという体系的アプローチ」（「はじめに」viより）とされている。

¹¹ 「ツール活用力」に関しては、例えば、オプション講座第2回終了後のアンケートにて、統合データベースを操作できそうかという設問を回答してもらっている（4件法：1. とてもできそう、2. できそう、3. あまりできそうにない、4. できそうにない）。その結果、参加者の半数が「1. とてもできそう」「2. できそう」と回答している。

¹² 設問の設計にあたっては、企業が実施しているコンピテンシーの測定方法、設問項目を参考に独自に作成した。事前に参加者以外の職員に設問への回答を依頼し、回答時間や因子分析を行って各コンピテンシーを的確に測れているか確認を行い、逆転項目を入れるなどの工夫を行っている。

謝辞

本研修プログラムの設計と実施にあたり、学外講師ならびに学内職員の多大な協力と理解を得たことに深く感謝する。

引用文献

- 本間浩輔 (2017). 『ヤフーの 1 on 1—部下を成長させるコミュニケーションの技法』ダイヤモンド社.
- 岩野摩耶 (2018). 「大学 IR の役割を担う大学職員の人材育成に関する一考察」『大学行政管理学会誌』 22, 125–134.
- 岩野摩耶 (2019). 「トップ層の情報要求を促す IR (Institutional Research) の役割」『大学行政管理学会誌』 23, 81–88.
- 岩崎保道 (2016). 『大学の戦略的経営手法』株式会社大学教育出版.
- 岩田雅明 (2016). 『戦略的大学職員養成ハンドブック—経営に参画できる“職員力”—』株式会社ぎょうせい.
- 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株式会社.
- 小湊卓夫・寫田敏行 (2015). 「IR その着実な一歩のために: 第 2 回 担当者に求められるのは高度な分析力か?」『Between 2015 年 6–7 月号』 No. 262, 25–27.
- 文部科学省中央教育審議会 (2014). 『大学のガバナンス改革の推進について (審議まとめ)』 (https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm) (2021 年 8 月 25 日)
- 文部科学省 (2015). 『「大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査研究」報告書』 (https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1371456.htm) (2021 年 8 月 25 日)
- 文部科学省 (2020). 『平成 30 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)』 (https://www.mext.go.jp/content/20201005-mxt_daigakuc03-000010276_1.pdf) (2021 年 8 月 20 日)
- 中村文子 (2018). 『研修デザインハンドブック』日本能率協会マネジメントセンター.
- 西川幸穂 (2020). 「新任職員研修—立命館大学の事例から—」『IDE 現代の高等教育』 No. 619, 24–28.
- 篠田道夫 (2016). 「大学設置基準改正 これからの大学改革の核、SD・職員力の飛躍」『カレッジマネジメント』 2016 年 7–8 月号, 44–48.
- Swing, L. R., & Ross, E. L. (2016). A New Vision for Institutional Research, Change: *The Magazine of Higher Learning*, 48: 2, 6–13.
- 上杉道世 (2020). 「新任職員研修について」『IDE 現代の高等教育』 No. 619, 15–19.

Staff Development Program Aimed at the Formation and Use of a Decentralized IR Model for Institutional Research

Maya Iwano

(Academic Support Office, Meisei Gakuen)

This paper reports on the implementation of a staff development program at Meisei Gakuen in 2019 in a transition from integrated IR towards decentralized IR. Recently many universities tend to set up one database centered within one IR section where professional IRers analyze data, deal with issues and problems, and propose solutions to top management level. This has been the practice employed hitherto at Meisei Gakuen which consists of Meisei Kindergarten, Meisei Elementary School, Meisei Junior and Senior High School and Meisei University. However, it is important to develop the capacity of staff at all levels to conduct IR at their specific operational and responsibility levels so that the problems and solutions could be identified and discussed involving all member staff of the institution in a synergistic working relationship with the professional IR section.

In relation to the theme of decentralized IR, a series of staff development programs has been designed and implemented, comprising three basic sessions and eleven practical sessions, in order to develop the five following competencies: ‘identifying problems’, ‘foreseeing solutions’, ‘analyzing data’, ‘utilizing database and statistical software’ and ‘proposing and presenting ideas’. This paper describes the details of how the program was implemented and some of the results. Further research needs to be conducted in order to identify the most effective way to shift from integrated IR to decentralized IR.

Keywords: Institutional Research, Staff Development Program, Human Resource Management, Integrated IR, Decentralized IR