

# IR

現場の視点で伝え、考える  
Institutional Research

## その着実な一歩のために

第5回

大学評価コンソーシアム 代表幹事  
九州大学准教授 **小湊 卓夫**

大学評価コンソーシアム 副代表幹事  
茨城大学准教授 **髙田 敏行**

## IR現場の最前線③ 琉球大学

### 多方面から意思決定をサポートできる 「包括的IR」の構築をめざす

#### [IR基礎データ]

**担当部署名**●IR推進室  
**発足年度**●2014年8月  
**構成員(体制)**●教員8人、職員13人 ※うち専任教員1人、専任職員2人  
**IR導入の主目的**●大学活動の全分野を対象にデータを収集し、データ分析から政策提言まで行う  
**成果・現状**●経営課題の要因分析、学内研修会の実施 等

#### [大学基礎データ]

**学部構成**●7学部(法文学部・観光産業科学部・教育学部・理学部・医学部・工学部・農学部)、8研究科  
**大学の規模**●学生数8229人、教員数835人、職員数1242人(2015年5月1日現在)  
**大学の特徴**●  
基本理念「真理の探究」「地域・国際社会への貢献」「平和・共生の追求」

わが国の大学におけるIRオフィスには、学生調査を軸とする、教学マネジメント支援中心の活動が多く見られる。だが、大学の意思決定支援という側面から考えると、学部の教学領域だけでなく研究や社会貢献、さらには財務等、広く他領域でのIR活動も重要になってくる。こうした幅広い意思決定支援を展開しているIRオフィスが琉球大学にある。

#### 海外視察から得られた知見を IR オフィス開設に生かす

大城肇学長は経済学者で、数量分析の専門家だ。日常的に数値を使った分析や予測を駆使する立場からすると、学内の議論が時に不思議なものとして映るようである。

琉球大学では開学以来、単位修得不足の学生に除籍制度が適用されている。他の国立大学に比べて中退率の高いことが学内で問題視されてきたが、それが学生の経済状況によるものなの

か、教員の指導方法によるものか、制度そのものの問題なのかがはっきりしなかった。

大城学長は副学長時代、毎年繰り返されるこの状況が、データに基づいて議論されていないことが原因ではないかと考えていた。そこで、データ整備の重要性を確認するため、アメリカの大学で先行していたIRを調べることにした。エビデンスに基づいた議論の素地をつくりたいと考えたのだ。そして、2011年2月、アメリカの大学の**プロボ** **スト**やIRディレクターに対し、IR運用の実態調査を行った。

大城学長は、意見交換の中で、以下の3点について知見を得たという。

- ①IRについての構成員の理解
- ②IR人材の資質
- ③IRを活用する執行部側の認識

まず、IR活動が構成員にとって大きな負担になると受け止められてはならない。IR活動の実行にあたり必ず障害となるからだ。そのためIRについて構成員の理解を深め、導入が結果的に全

学の業務効率化につながることを認識してもらう必要がある。

次に、人材については、IRの機能を理解し分析能力を有している以上に、よいコミュニケーションを取り、わかりやすい報告ができ、人間としての広い度量と熱意を持っていることが重要だ。IR活動には経営層から実務担当者まで、学内のあらゆる組織間の調整ができる能力が必要だからだ。

さらに、IRを活用する経営層の意識改革も欠かせない。経営層がIRを十分理解したうえで、ミッションや目標に沿った戦略を立案し、それを学内外に説明できなければ、IR活動はまともに展開できない。

大城学長によるこれらの調査結果は学内で報告され、今日まで琉球大学のIR活動のベースとなっている。

大城学長は2013年4月の就任から半年後にIRプロジェクトを立ち上げ、広く学内で議論を進めた。狙いは、数値による管理や業務負荷への認識不足から起こる反感の払拭と、教職協働型実

施の推進だ。議論の結果、大学活動は教育・研究・社会貢献等の要素が関連し合っているため、IR担当部署には、それらを包括する活動を志向し、最終的には政策提案まで行えるシンクタンク機能を持たせるとの方針が出された。

こうした過程を経て、IR推進室は2014年8月に正式に設置された。

### 全学の課題解決につながる経営層への定期ヒアリング

琉球大学のIR活動では、学長主導で複数のプロジェクトが動いている。その一つが研究分析のプロジェクトだ。この活動では、研究担当理事が各領域の研究者とともにブレインストーミングを行い、琉球大学の強み（とんがり）となる研究領域を設定することによって、琉球大学の立ち位置の確認と各領域を牽引する研究者の抽出をした（図表1）。抽出にあたっては、データベースの論文数などのデータに基づき、国内外の他大学と比較した。

同時に、科学研究費の申請書から学内の共同研究のネットワークを可視化することにより、結節点となる領域や研究者の存在も明らかになった。

この結果を受けて、強みである研究領域をさらに伸ばすために、担当理事がURAとともに6つの戦略的研究プロジェクトの主催者（PI：プリンシパル・インベスティゲーター）を選び、重点的な資源配分を行った。

こうした研究データの分析結果を基に、第3期中期目標・中期計画の研究領域についての議論が行われている。狙いは、研究を活性化し教育へとつなげ、教育・研究の特色を明確に出すこ

とだ。すでに全く異なる分野の研究者同士が、互いの研究手法を自らの領域に導入するなどの成果を挙げているという。

また、IRを基点にしたマネジメント体制構築の支援も行われている。その一つが大学活動指標の設定だ。大学の幅広い活動を常時モニタリングするための指標群として「大学の健康診断」の役割を担う。財務状況や学生の就職率・就職先、海外協定校の数といったベーシックなデータを学内に公開している。これらの分析データは、経営層が中期目標・中期計画を策定する時や、学内資源配分を行う時にも活用される。

大学マネジメントの支援は日常的に行われている。定期的に開催されるIR検討会では、学長・理事・副学長にインタビューをし、経営陣の抱えている課題を知り、どのようなデータ収集・分析が必要なのかを把握する。

具体的には、経営課題として、学内組織の再編、大学が地域にもたらす経済効果、大学のブランドイメージなどについてデータ収集・分析等の要望が出されている。IR推進室では、こうした要望に対し一つ一つの確に対応するとともに、迅速な対応ができるシステムの構築にも取り組みは始めている。

このように意思決定を行う経営層と継続的に接点を持つことは、学内課題の解決に直結する支援につながるた



### プロポスト

アメリカの大学で、教学面の全権を担い、全責任を負う役職者。学長に次ぐ大学ナンバー2のポスト。学長の指名を受けて就任し、教学面では政策だけでなく、予算から人事まで幅広い領域で決定権を持つ。

め、IRオフィスにとって極めて重要な活動となる。

### 人材育成に力を入れ骨太のIR基盤を構築する

琉球大学のIR推進室の特徴は、データ分析や情報提供といった活動にとどまらず、IR人材の育成も同時に行っているところにある。

IR推進室には兼務の教職員が多く関わっているが、これに加え、他大学でIR活動に携わった経験のある専門の人材を特命助教として配置し、人材育成研修を進めている。

職員を外部のセミナーや研修会に派遣する一方で、特命助教が研修を行うことによって、学内教職員のIRに関する知識や技能は、飛躍的にレベルアップする。

若手職員を対象とした基礎研修では、IRの概略や統計学の概論を解説するとともに、EXCELによるデータ処理など実作業に直結する指導を行う。

さらに、大城学長の要望に応え、外部機関による大学ブランドイメージ調査の結果を教材にしてSWOT分析を行うといった、実践的な研修会も開催している。

こうした研修会を継続することによって、IRのマインドを有したスタッフを要所に配置して、IRを推進する環境を整えていく。

### URA

University Research Administratorの略称で、日本では「リサーチ・アドミニストレーター」と呼ばれる。大学などの高等教育研究機関で、研究面から経営・運営に直接的に関与する上級管理職、経営層を指す。

### 学長のリーダーシップの下、チームでIR活動を支える

経営層の意思決定が強く意識された琉球大学のIR活動は、4つの特徴的な側面を持つ。

まずは、大城学長を中心とするIR活動の方向性を決めるリーダーシップの重要性だ。経営層がデータを使って議論を行うという意識のあり方が、IR活動を実質化していくうえでいかに大切かということがわかる。

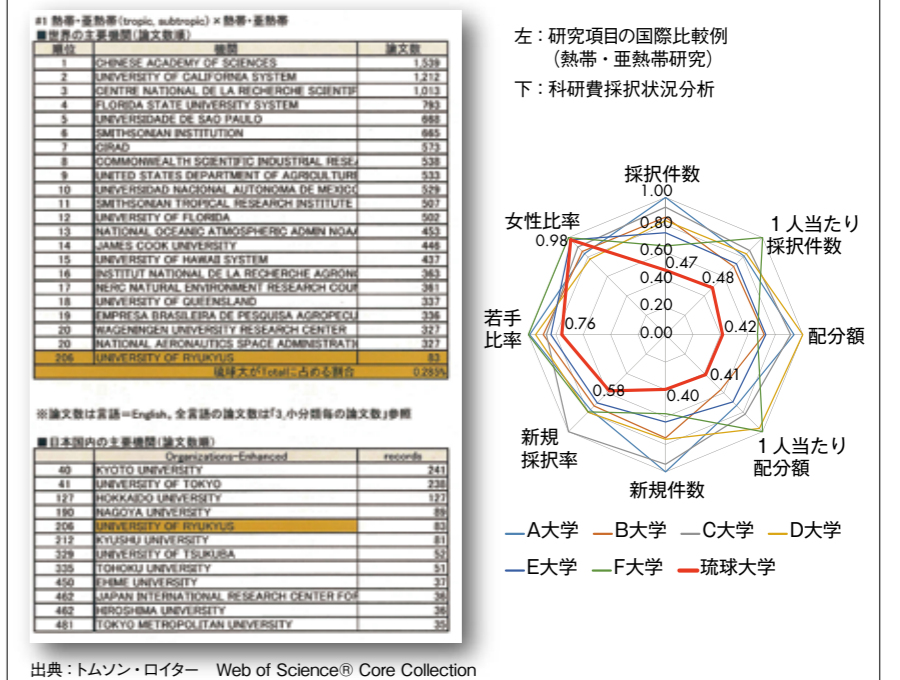
次に、いきなり組織をつくらず、学内で多くの関係者を巻き込み議論を重ねながらIR構想を具体化したプロセスだ。議論に関わり共通の理解が進み、既存の業務との関係性もつかめる。

3つ目は、学内で連携してIRを推進する点だ。研究プロジェクトの例のように、理事、研究者およびURAなど、必要に応じて学内の多様な人材と連携している。このような手法を将来も持続できるように、人材育成にも力を入れている。

最後に、専門的な人材の登用により、IRへの学内理解が効率よく進むようになった点がある。もちろんここには、IR業務を理解している経営層や事務担当部署による強力なバックアップ体制がある。学内の理解を進め人材育成を推進できる環境があったのだ。

このように琉球大学では、学長のリーダーシップの下、IR組織の下地づくりと既存の業務とを関連付けて、担当の特命助教を含むチームとしてIRを推進している（図表2）。チームで動くからこそ、分析の担当者も、学内の状況や高等教育の文脈が理解できる人も生きてくる。このことが、多くの領域を包括的に扱えるIRを可能としている。

図表1 「とんがり研究者」選出・支援に向けたデータ分析



図表2 IRの推進体制(組織図)

