

改革を成し遂げるための原動力に！

手段としてのランキング活用法

まずは意義と活用のされ方を理解するところから

18歳人口の減少期を迎え、日本の大学で「改革」を掲げていない大学はほぼないといいたいでしょう。しかし、「教育や研究が大きく変わった」と胸を張って言える大学の数はそう多くないと思われまます。

「グローバル社会に向けて、世界で有数の〇〇大学になる」といった立派なビジョンがあっても、改革がなかなか進まない——こうした「変わりたいけれど変わらない」大学にとって、改革の旗印になり得るのが世界大学ランキングです。例えばTHEであれば、5つの分野、13の指標がスコア化されるため、学内の何を強化すべきなのか論点が定まり、目標も明確になります。

ランキングのしくみや影響力についての知識が不足しているために、エントリーをしていない大学が多数あります。世界標準では何が評価され、海外の大学ではどう使われているのかを理解することが、すべての始まりです。

ランキングの決意からガバナンスの強化へ

ランキングの意義を理解できたら最初にすべきことが、ランキングをめざすという「決意」です。全学的な施策ですから、主体は必然的に学長となります。目標とする具体的なランクやスコアが学長の口から明言されなければ、教職員の行動が伴うはずはなく、改革としての効果もおぼつかないと言えます。

改革に臨む体制として、全学にガバナンスが行き届くしくみづくりが不可欠でしょう。日本の大学はガバナンスが弱い傾向があり、学部、教務部、広報部、国際セン

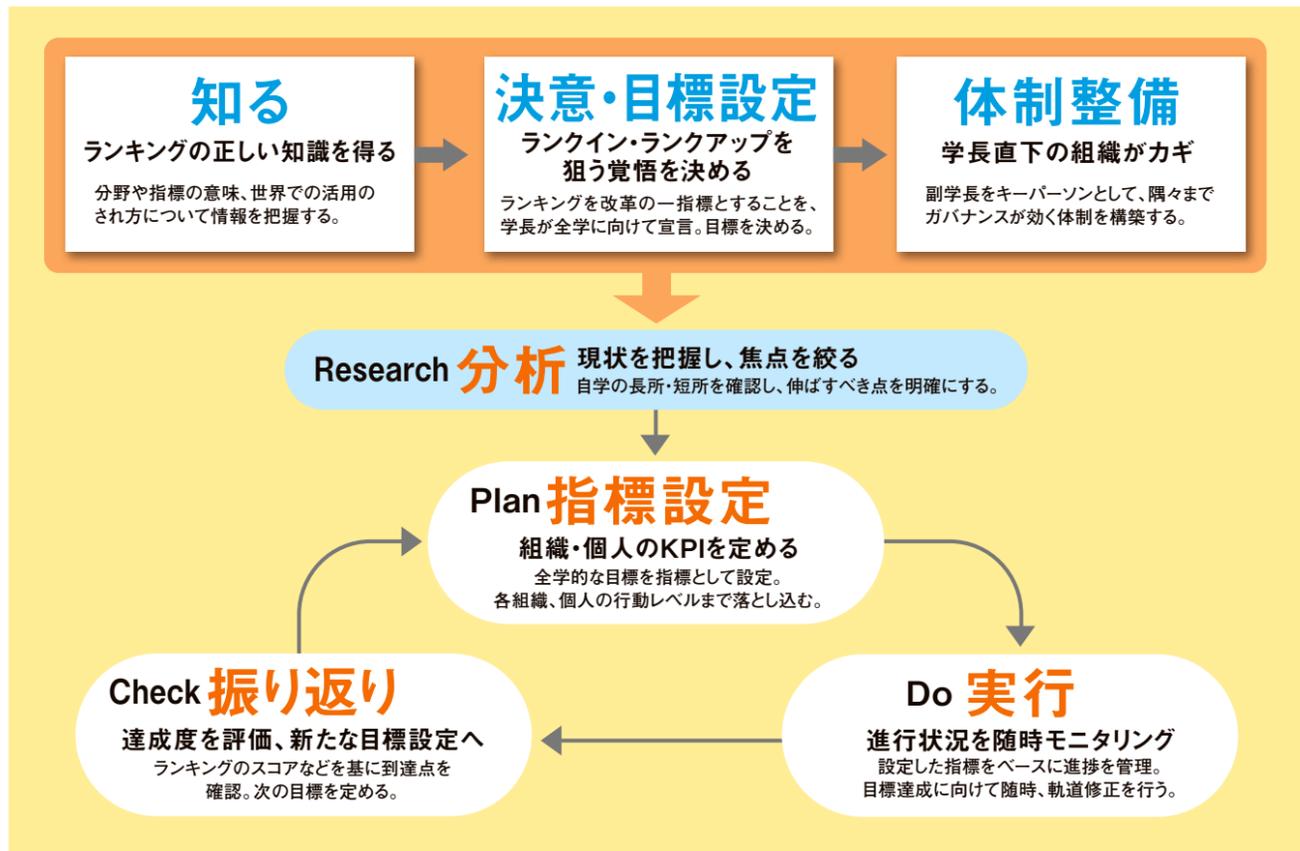
ターなど、それぞれの組織がバラバラに動きがちです。たとえ学長が声を上げて、組織的に動く体制がなければ、改革はなかなか進みません。

実質的な推進役となる役割、組織は学長直下に置くことが望ましいと言えます。改革が順調な大学を見ると、特に副学長が重要な役割を果たしているようです。学長の意思を、各組織にブレイクダウンできる人材が求められます。

IR組織を中心に自学を分析、目標を可視化

ランキングやランクアップをめざすとしても、すべてのスコアを一気に上げようとするのは現実的ではありません。自学の現状について客観的な分析を行い、強み・弱みを把握したうえで、自学の理念、改革の方向性に照らし合わせて、どの分野・指標のスコアを上げるのか、戦略を立てるべきです。そこでカギとなるのがIRで

ランキングを活用した改革のR-PDCサイクル



す。本来のIR組織は、データを収集してレポートをまとめるだけでなく、目標に到達するために不足している点を分析して、誰が何をすべきか指示を出す役割を担うものでしょう。

P.15で紹介している広島大学が好例です。IR機能を持った大学経営企画室が、目標到達に必要な取り組みを分析し、KPIを設定。「論文を〇本出す」「企業からの資金を〇円獲得する」など、教員一人ひとりがどのような行動をすればよいのかを明示しています。

ランキングにエントリーした大学であれば、自学の分析やKPIの設定の際に、ランキング会社が提供している分析システムを活用してもよいでしょう。スコアの根拠となるデータを把握する、複数の大学をベンチマークして自学と比較するといった、より詳細な分析が可能です。これは上図で言う「Research」にあたりま

スコア分析による評価 次のステージに踏み出す

各部署による具体的な取り組みが始まってからは、改革を統括する組織が常に進捗を把握し、遅れ



(株)進研アド
グローバル企画室
室長
横山 俊介
よこやましゅんすけ ● (株)ベネッセコーポレーション高校事業部を経て現職。THE世界大学ランキング分析、留学促進施策研究、英語力向上プログラム開発など、大学のグローバル化を総合的に支援。

「国際性」「産業界からの収入」に伸びしろがある東大

アジアのトップ大を比べると、シンガポールは全てバランスよく、中国・韓国は国際性もあって「産業界からの収入」、香港は「研究の影響」「国際性」の高さが特徴だ。いずれもスコア80以上の分野があり、明確な目的のもと改革に取り組むさまがわかる。一方、日本のトップ東大は伝統やそれに伴う知名度が反映されやすい「教育力」や「研究力」は高いが、「国際性」の低さがめだつ。

100位以内に入ったアジア各国トップ大学のスコア比較

順位	国/地域	教育機関	教育力	研究力	研究の影響力	国際性	産業界からの収入	総合
24位	シンガポール	シンガポール国立大学 (NUS)	76.7	86.9	79.7	96.0	61.3	81.7
29位	中国	北京大学	84.6	80.3	71.6	50.3	100.0	77.2
39位	日本	東京大学	83.4	89.2	62.4	30.6	53.4	74.1
43位	香港	香港大学	66.5	74.5	73.2	99.4	52.9	73.0
72位	韓国	ソウル大学	70.2	69.8	58.8	32.4	85.2	64.2

や誤った方向に進んでいる部分があれば、随時軌道修正します。

ここまでの行程は数か月から1年間で1サイクルとし、サイクルごとに振り返りを行うべきでしょう。ランク、スコア、KPIを基に達成度を確認し、次の短期・中期目標を設定、「Plan」「Do」「Check」のサイクルを回していきます。

肝心なのは、1サイクルで満足せずに、取り組みをブラッシュアップしつづ継続すること。欧米では、日本という副学長レベルの改革担当者が、同じ職務を10年以上続けるケースも多いようです。担当者が代わるとしても、そのために改革が途切れるようなことがないようにしたいものです。

いわゆる「スーパードラゴン大学」を中心に、トップが意思を持ってランキングへの対応を進めている大学が日本でも増えてきました。また、近畿大学などのように、改革が実を結び、その結果がランキングに反映された大学も出ています。国内外の学生に選ばれた大学になり、研究の国際化を進めてグローバルな社会問題の解決に貢献するためにも、改革のエンジンとして、世界大学ランキングの活用を検討してみたいか