

## 6班：「使える IR（評価）組織を作るには」

○ 嶋田敏行（茨城大学）、岡田佐織（株式会社ベネッセコーポレーション）、長塚卓也（神戸大学）、宮本紀広（岐阜大学）、宮脇明子（兵庫教育大学）、持田夏海（福島大学）

### 1. 議論結果の概要

この班は、IR オフィス設置業務担当者2名、高等教育関係コンサルタント、評価・IR 業務担当者、評価担当者、研究支援業務担当者の6名から構成されており、ファシリテーターに議論誘導を希望する者が多いグループである。

それぞれの現場での課題について報告してもらい、ざっくばらんに意見交換をしながら課題の解決のためにどのようなところをポイントに考えていけばよいのかを議論した。IR オフィス設置担当者の主な課題は、大学執行部等が IR オフィスを設置する目的が曖昧なまま設置の検討を指示しており、現場としては具体的な進め方が分からず困っているということであった。学外者として（学習成果）アセスメントを通じて大学改革や IR 業務の支援を行う者は、検証したい仮説や課題認識がないと分析結果を活用できず、有効に支援できない場合がある、ということだった。評価部署の者は、企画・計画系と連携が不十分なために、評価書づくりのためだけの評価になりがちで、せっかく把握した現状が改善に活かされない状況であった。またある大学では、URA オフィスを含む研究支援体制を構築したが、現場の IR 業務担当者としては、どこまでをどのような立ち位置で動けばよいのか困っている、などの話が出た。このような議論を経て、別図のようなポスターの作成に至った。

### ○ ポスターについて

このポスターのタイトルは『使える IR（評価）組織を作るには』ということで IR オフィスの新規立ち上げ、評価部署の業務の改善、学内外での改善支援者の立ち回り方や支援に関する考え方についてどのような点に留意すれば良いのかを考えていったものである。

#### （1）課題の整理

まずは現状の課題を整理した（ポスター左側：黄色の附箋）。最大の課題は IR 機能や評価機能について『目的の明確さ』があまりない、ということである。その結果が、IR オフィス設置に向けた指示は出るものの実質『ノープラン』であったりすることにつながっている。

これらは『経営上の危機感に温度差』があることに起因していると考えられる。そのためにもどのように大学を改善すべきか、という話以前に、現状を大学構成員が適切に把握できていない可能性もあることが示唆された。また、現状を把握すること自体を積極的に欲していないと思える面もある。それは、恐らく経営上「あまり困っていない」ということの裏返しなのかもしれないが、未来永劫、困らないという保証はない。このような希薄な危機感が大学経営の高度化や教育の質的向上、研究力の向上などへ向けて積極的な動機を持たない一因になっている。そのようなことから IR は作りたいと感じるものの『IRは何のための情報を集め分析するのか』ということが明確にならないし、『何のためにどのような情報が欲しいというリクエストが発生しない』結果、『データが活用されない』現状が継続していることになる。また、経営に対する希薄な危機感は、例えば、ある大学で研究マネジメント組織の位置付けが学内で不明瞭なまま進めてしまうなど『ガ

バランスの不安定さ』にもつながっている。

一方で評価業務に目を転じてみると、ある大学では、現状把握機能を持つ部署同士である『評価とIRの連携』が不十分でバラバラに動いている。また評価部門と企画部門の連携が不十分な大学もあり、『実態の把握 → 評価 → 計画立案が連動していない』という結果をもたらしている。これは、評価業務自体が、評価のための評価となってしまっているわけである。いわゆる『やりっぱなし状態』となっており、将来的にこのような目的意識のない評価作業は徒労感につながる虞もある。『評価を評価で終わらせない』ためにも課題を改善に活かす仕組み、即ち『課題解決』のための『組織化（仕組みづくり）』が必要なのであろう。

## （2）課題の解決（危機感の共有）

このような課題を解決するために『危機感の共有』ということ 키워ドに解決策を見ていこう。ポスター中央の緑色の附箋の部分である。『現状を共有する』ために大学経営陣ではない評価・IR担当者である『自分たちができること』は何なのか、ということである。

まず『残念な数字・取り組みなどの学内公表』、『感覚的に感じている危機（不安）をデータにより根拠を示す』などの課題や弱みの可視化が挙げられる。このようなファクトを単にまとめるだけでなく、それらをもとに『執行部との面談の場を設定する』など危機感を共有するための場を作ったり、学外者などによる『外部からの叱責』をうまくいただけるように仕向ける、というのは現状把握から次の行動を起こしてもらうには有効であろう。また、執行部等に興味を持ってもらうためには『データ、叙述資料を積極的に示していく』だけでなく『他大学（近隣、同規模）との比較データ』などを示し、どのくらいマズいのか、ということを実感してもらう、ということも有効であろう。他大学の取組を示すことによって、うちも遅れるわけにはいかない、という気持ちから執行部の発奮を促すことが有効だということは、多くの評価・IR担当者が指摘している（大学評価コンソーシアム『評価を改善に活かすためのガイドライン [暫定版]』その5・その6）。

『評価・IR（URA）の存在感（プレゼンス）』を学内で向上させていく取組も重要だ。そのためには、『自分の活動を知ってもらう』ことが必要である。例えば、用事があるときだけメールや電話をするのではなく、インフォーマルにいろんな人と話し情報を交換することなど日頃の積み重ねが肝要である。もちろん『ファクトブック』などの定期的なレポートを提供することでも存在感をアピールすることができる。『大学評価とIR』に投稿して、その大学の評価やIRに関する特筆すべき活動を全国の担当者にも知ってもらう、ということも必要ではないか、という意見もあった。このような評価・IR（URA）の存在感（プレゼンス）の向上は、自分たちの組織維持のためにやるのではない。「データや情報をもとに意思決定や判断を行う」という文化を進めていく際に、「それを手伝う部署がある」ということを学内にアピールしておき、我々としては全力で支援を行うわけだ。目標としては、例えば、IRオフィスができることで他の部署の仕事が『楽になる』（例えば、調査ものはIRオフィスが引き受けてくれる、持っているデータはすぐにもらえる等）という実感や、『自分たちを取り巻く現状がより把握できるようになったことで仕事が楽しくなった』という実感を大学執行部だけでなく、各現場に持ってもらうかが重要だろう。IRオフィスやURAオフィスが設置されたり、評価部署が機能強化したら仕事が増えた、というような状況は絶対に避けたい。

「IR や評価や URA が自分たちに不利な情報を出したり仕事を増やすような部署じゃないのか？」という不安や不信感を払拭し「学内で頼れる部署」という認識になってきたら、いよいよ危機感を共有するために、もう少しみんなを「はっ」とさせるデータを出していかなくてはならない。例えば、『将来悪化しそうなことを探し、予測図を作る』、『悪化しているところを探し、可視化する』などの業務を行い、『他大学と比較し、このままではマズイと思わせる』ことを本格化させるわけだ。学生に関することならば『問題を抱えているグループを特定し、人数と要因を示す』など具体的に改善につながる情報を事実を示しておくことも必要だろう。

また、危機感を共有しても実際、動きが鈍い教職員もいらっしゃるが、そのような方々をどうするか、という議論もあった。それらの方々を徒に責めるようなことは、あまり得策ではなく『学内のグッドプラクティス』をどんどん取り上げることで、やっていない方へのプレッシャーをかけて発奮を期待した方が合理的だし後味もよいのではないか、という意見もあった。

## 2. グループ討論を通して感じた評価や IR を改善に活かすためのコツ、感想等

- 1) これらの意見をまとめていく中で、危機感を共有する上では単に情報の共有だけでなく、実際に『評価・IR による現状把握』部署で勤務したり兼務することを研修の一環と捉え、いろんな人が交代で関与する、という体制もありではないか、という意見があった。即ち、とりあえず IR をスタートするならば、専任の教職員を置かずに兼務教職員で、課題把握・課題解決を目的としたプロジェクトとして運用する、というやり方である。大学執行部等からのリクエストに即応できる体制ではないが、立ち上げ時というルーチンワークをあまり持たない時期ならば十分あり得るだろうし、たとえプロジェクトチーム (IR オフィス) での活動が課題の解決に至らなくとも少なくとも、IR オフィスで各教職員が経験した自分たちの大学に関する知見は学内に蓄積される。
- 2) 意思決定や改善の主体者である執行部に上手に結果を示すことが肝要である。時間があまりない執行部の方々が議論しやすいようなコンパクトで論点が見えやすい情報提供は、実のある本当の意味で議論をもたらし、改善を促すことにもつながりやすいだろう。一般に改善にゴールはなく、ある部分が明らかになれば、その先が知りたくなるものだ。それは IR オフィスなどにとって次の業務の依頼につながるだろう。
- 3) みんなが楽になるように、ということが重要で、IR や評価や URA が『いてよかった』とみんなに思ってもらえるためには、どのような状況になっていなくてはならないのか。それを IR オフィスや URA オフィスの設計時、評価部署・企画部署の再設計時に考えることができるのか、ということである。どのような IR や URA を作れば、どのように評価機能を充実させれば各部署や各現場 (部局) が「楽になった・楽しくなった」、と思ってもらえるのか。「IR や評価や URA が出したデータが有効に使われている」というのは、実はそのような状況なのではないだろうか。

## 6班 使えるIR(評価)組織を作るには

6班

### 課題

※2

目的の明確さ

ノープラン

※1

経営上の  
危機感に温度差

ガバナンスの不  
安定さ(研究マ  
ネジメント組織の  
位置付け等)

持っている情報  
によって違う

IRは何のため  
の情報を集め  
分析するのか

何のためにどのよ  
うな情報が欲しいとい  
うリクエストが発生し  
ない→データが活用  
されない

評価とIR  
の連携

実態の把握→評  
価→計画立案が  
連動していない

長い計画 やりっぱなし

評価を評価で  
終わらせない

課題解決組織  
(仕組み)

### 危機感の共有

- ・現状を共有するためには
- ・自分たちができること

残念な数字・取  
り組みなどの学  
内公表

感覚的に感じて  
いる危機(不安)  
をデータにより  
根拠を示す

執行部との面談  
の場を設定する

### 学内の人から？

外部からの叱責

データ、叙述資  
料を積極的に示  
していく(興味を  
持ってもらう)

↑  
他大学(近隣、  
同規模)との比  
較データ

やりっぱなしにならないように

ぶっちゃけここだけの話

楽になった実感

自分の活動を  
知ってもらう(話  
す)いろんな人に

ファクトブック的  
なもの(レポート)をつくる

「大学評価とIR」  
に投稿する

IR、URAのプレゼンス

将来悪化しそ  
うなことを探し、予  
測図を作る

悪化しているところを探し、可視  
化する

他大学と比較し、  
このままではマ  
ズイと思わせる

問題を抱えてい  
るグループを特  
定し、人数と要  
因を示す

学内のグッドプ  
ラクティス(やっ  
ていない人への  
プレッシャー)

### まとめ

- 1)現状把握  
(評価・IR)→ 研修 いろんな人が  
絡むとよい
- 2)執行部に上手に示す  
・改善を促す  
・次の仕事につながる

3)みんなが楽に  
なるように(目的)  
いてよかった  
＝楽になった  
＝楽しい

出したデータが有効に使われている実感