

H28.1.8

平成27年度 第4回

IR実務担当者連絡会

於：福岡大学

IRオフィスを立ち上げる際の 促進要因と阻害要因について

茨城大学 大学戦略・IR室 鳶田 敏行

九州大学 基幹教育院 小湊 卓夫

はじめに

- 今年度中盤に、現在、IRオフィスを立ち上げつつある3大学に対して訪問調査を行う機会を得た。
- 調査結果から得られたIRオフィスの立ち上げに係る諸問題を整理し、IRオフィス立ち上げのための促進要因と阻害要因について報告したい。
- 詳細は、進研アド「Between」の各号をご覧ください。

<http://between.shinken-ad.co.jp/between/>

(連載「IR その着実な一歩のために」)

IRオフィスの設計に関する課題

IRオフィスは設置
できましたか？

できた



問いを立てて
ください

できなかった



どの問題ですか？

A：誰をどこに配置すればよいかわ
からない

B：DBやツールがない/何が必要か
わからない

C：どのように改善を支援すればよ
いかわからない

D：IEや内部質保証、EM、財務、
経営などとどのように連携するか

事例からみるIRオフィスの立ち上げ⁴

ポイント	鈴鹿医療科学大学：3	創価大学：4	琉球大学：5
経営層	学長主導。国立大学学長時代の経験を生かす	実質的には学長主導。副学長時代に IR オフィスのあり方を検討した	実質的には学長主導。副学長時代に米国調査などを実施。学長就任後、IR オフィスのあり方を学内で検討させた
ディレクター（実務トップ）	ディレクターは実質的に学長。副学長、事務局長が室員なので、検討内容は執行部で共有	ディレクターは事務局長なので、データ収集などの指示を他部署に出しやすい	ディレクターは執行部メンバー。理事全員と交流がある
専任教員	配置せず	配置せず	私学での実務経験がある担当者。職員対象の IR 研修も担当
専任職員	1 人配置。データ収集と BI ツールのオペレーター	配置せず	実質的な担当者は、生え抜きの課長。秘書室長の経験があり、学長の信頼も厚い
兼務スタッフの関与	学部教員 3 人。統計処理など専任職員ができない部分をカバー	事務各部門の職員が兼務。教育センターの教員も兼務で参加（統計の専門家等）	企画立案機能を有する総合企画戦略部と学生部、教育の現状等に詳しい教員が参画

事例からみるIRオフィスの立ち上げ⁵

- 事例4：茨城大学（参考）

ポイント	内容
学長主導？	大学改革推進室＋評価室を学長主導で統合。大きな指示を学長が行う。
ディレクターが執行部	IRオフィスのディレクターが副学長なので、大学執行部会議－副学長ラインで情報共有。具体的な指示は副学長。
専任教員	配置あり。経験約12年。評価8：IR2。
専任職員	6名配置。大学改革（改組）、大学評価を担当。
兼務スタッフの関与	専任でカバーできない部分をカバー。

文部科学教育通信 373号（2015.10.12）

A : 誰をどこに配置すればよいか

- 誰をおけばよいのか : 我が国におけるIRオフィスの型
 - 学長主導か否か : 学長のIRへ対する具体的なイメージが重要。ただし、大枠だけ示して、学内で揉ませるのもあり。
 - ディレクターが執行部か否か : 改善への反映を考えると副学長が室長だと話が早い。バランス・バイアスを考えると中立性を優先させるほうがよい? → 専門人材はいない。
 - 専任教員 : 任期と業績の問題 (学内業務をこなしても研究業績は増えない?) 専門性、溶け込み方。
 - 専任職員 : 異動してしまうので、知識の蓄積をどうするか?
 - 兼務スタッフ : バーチャルな室方式、委員会方式?、プロジェクト方式? どこまで、何を励みに手伝ってもらうのか。

I R 人材が有する観点と能力

7

- Terenzini(1993)による3層のインテリジェンス
 - 技術的・分析的インテリジェンス：特定の知識と分析手法や方法論に関する技能
 - 課題のインテリジェンス：大学内の意思決定に関する知識や大学が抱える課題への理解
 - 文脈のインテリジェンス：高等教育とキャンパス文化に対する理解
 - これら3層が相互に依存的で補完的な関係にあり、I R 活動を行う上では必要な観点、知識、技能である



Terenzini, (1993)

- 重要なのは、これらの能力を1人のIR担当者ですべて持たなくとも、チームとして持っていれば、よいということ（佐藤, 2015）。

IR機能の促進要因・阻害要因

9

- トップがIRを使って何をしたいのか明確であること。
 - やることが決まっていれば、メンバーも位置も自ずと決まる。
- 一旦学内でIRオフィスについて議論することで、意識合わせをすることも有効。
 - ここを失敗すると、あそこの部署って「何やっているところなのだっけ？」となりかねない。
 - 導入時の助走があるとすんなり入りやすい。

IR機能の促進要因・阻害要因

- 改善を図る部署にするのだったら、ディレクターに意思決定権限のある方を充てること。
 - ディレクターに執行部メンバーを充てれば、改善へのラインがつながる。全学的な指示も出してもらいやすい。
 - ただしアドホック（臨時的・突発的）が業務ばかりになりやすい。また執行部により業務が異なる。
 - バランス感覚も問われる。
- IR組織の安定化を図りたいならば、ルーチン的な情報提供を行う「定期購読者（お得意様）」を増やすこと。

IR機能の促進要因・阻害要因

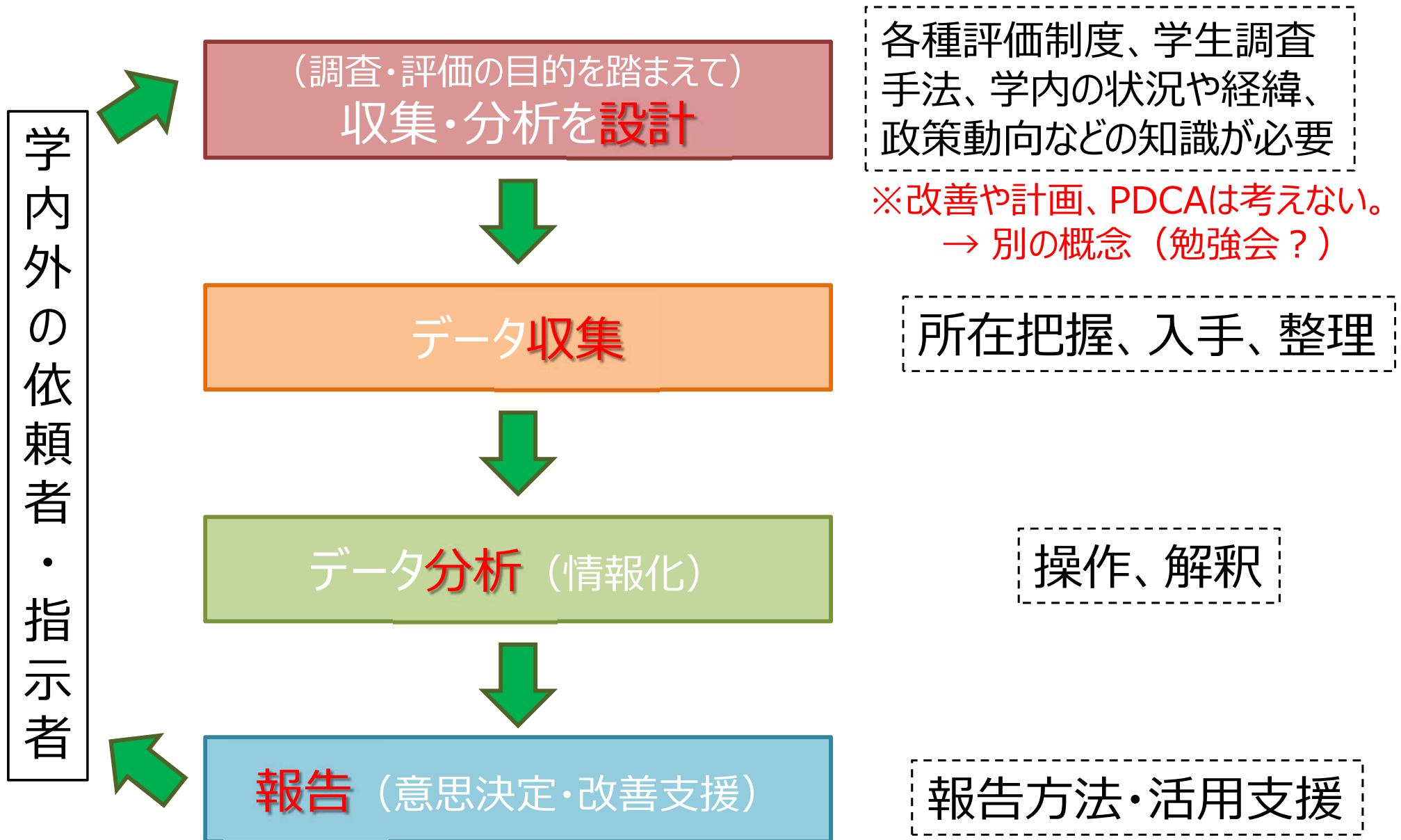
11

- スタッフはバランスを考えて配置すること。
 - 分析スキルのある方はいるとうれしい。でも当面必要なのは、学内に散在するデータを集めて、集計したり可視化がスムーズに出来る方。
 - 人間性（コミュニケーション能力）優先。
 - チームで3つの能力をカバー（分析、課題発見、文脈理解）
 - 実践知の蓄積と継承をどのように行うのか。（IRオフィスを研修的な組織として機能させるのもあり）

IR機能の促進要因・阻害要因

- 専任教員の配置は促進要因だが（たぶん）必要要素ではないと思う。
- 兼務で手伝ってもらおう手もある。
- 兼務スタッフには、明確な業務内容が定まっていること。
 - 無いとだんだん疎遠になる。定期ミーティングがあっても決まった業務がないと、たぶん、参加していて辛い。
 - 専任者でルーチン業務をこなし、兼務者はプロジェクト方式で行うのもあり。
- ロジスティクスや拡張について考えておくこと。
 - 庶務業務をIR担当者が行うと業務が進まない（こともある）。

評価・IRの業務プロセス



IR機能の促進要因・阻害要因

14

〔設計〕 調査の設計を行う仕組みがある。

〔収集〕 データ・情報の収集ルートが確保されている。

〔分析〕 データを情報へと変換する（整理、集計、分析）必要最低限のスキルがある。

〔報告〕 クライアントに調査結果をスムーズに報告するルートや素手法が確保されている。

事例からみるIR実施体制

ポイント	鈴鹿医療科学大学	創価大学	琉球大学
調査設計	学長、副学長、事務局長が設計	学長と事務局長が設計。学部執行部の意見も入る。	大学共通の課題と課題解決のための既存プロジェクトをベースに専任職員が中心になり設計する
データ・情報の収集	専任職員がデータ収集。事務局長も室員なので、スムーズに集まる	兼務スタッフが、IR オフィスの決定に応じて自部門のデータを収集する	評価・計画の部署がベースとなっているため学内の情報が自然と集まってくる
現状把握の方法（データの情報への変換）	BIツール（データ分析・可視化ツール）を活用し、室員らがリアルタイムでデータを分析（専任職員がオペレーター役）	月1回のミーティングで各部門の現状を把握。室長（事務局長）が経営状況を把握	評価・計画の部署がベースとなっているため、現状把握は日常業務
報告	室員が経営層なので、報告はその場で行われる	事務局長から学長に報告	学長、およびテーマに係る各理事に報告

IR室テイクオフ時のチェック項目

〔IRオフィスの設計〕

- トップが IR を使って何をしたいのか明確である
- 学内で IR オフィスに関する認識がある程度共有できている
- （改善を図る部署を志向する場合）ディレクターに意思決定権限のある者を充てられる
- 定期的・定型的な情報提供を行う「購読者（顧客）」が想定できる
- バランスを考えたスタッフ配置が可能（分析、課題把握、文脈の各知性）
- 適切な兼務スタッフを学内各部署から集められる

あてはまる どちらとも あてはまら
 云えない ない

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

〔設計〕 学内にある程度ノウハウがある

〔収集〕 データ・情報の収集ルートが確保されている。

〔分析〕 データを情報へと変換する（整理、集計、分析） 必要最低限のスキルがある

〔報告〕 調査結果をスムーズに依頼者に報告するルートや手法が確保されている

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

主要情報源・謝辞

<webコンテンツ>



情報誌「大学評価とIR」

<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=lib>

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.

進研アド「Between」2015年4・5月号～2016年2・3月号 連載「IR その着実な一歩のために」

<http://between.shinken-ad.co.jp/between/>



<謝辞>

本報告の作成には、主に以下の研究費を用いておりますので、記して謝意を示します。

平成24年度科学研究費補助金(学術研究助成基金助成金(基盤研究(C)))「IRマインドを涵養する評価人材の育成プログラムの構築に関する研究」(課題番号:24530988、研究代表者:鳥田敏行)

平成25年度科学研究費補助金(学術研究助成基金助成金(基盤研究(C)))「教学マネジメントにおける大学の有効性の研究」(課題番号:25381083、研究代表者:小湊卓夫)

平成27年度科学研究費助成事業(科学研究費補助金)基盤研究(B)「大学の評価・IR機能の高度化のための実践知の収集・分析とその活用に関する研究」(課題番号:15H03469、研究代表者:鳥田敏行)

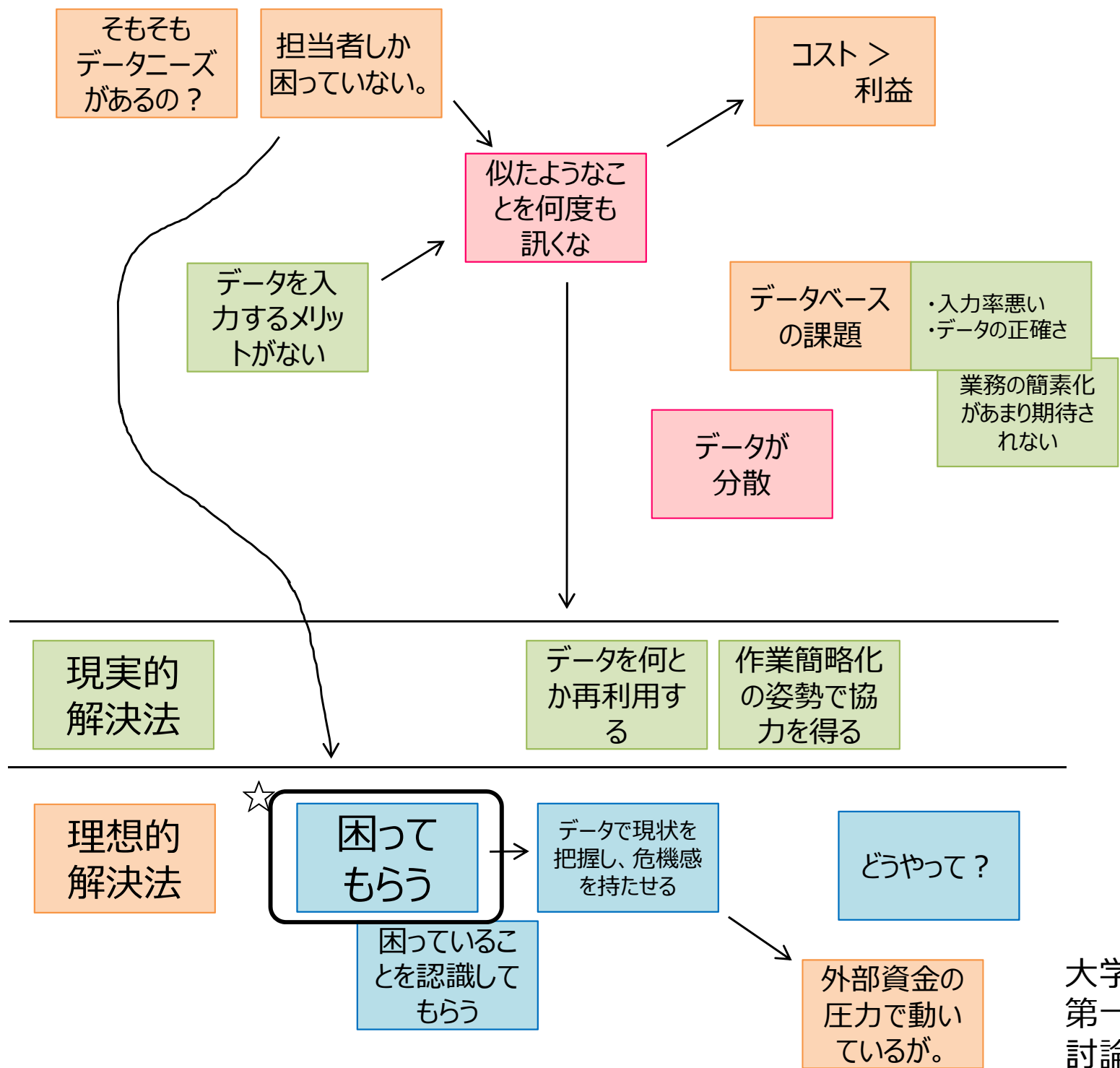
B : DBやツールは必要か

- DBはあれば便利
 - 定期的・定型的（ルーチン）な業務が増えてきたら、システムで対応する方がたぶん楽。
 - 突発的（アドホック）な業務が多い／業務がうまく定まっていない場合は、Excelファイルを共有した方がたぶん早い。
 - データの精度の管理をどうするか。
 - 研究者情報管理システム等の惨憺たる状況。
 - 責任と権限をどうするか。

B : DBやツールは必要か

- DB導入のメリット
 - データはその部署のものではなくては大学にみんなのもの的な雰囲気醸成できる（もちろん規則等も整備）。
 - 放っておくとなくなりそうなデータなどもとりあえず入れておけば安心。
- DB導入のデメリット
 - さんざんみんなにデータを入れさせているのに、活用している形跡がないと、たぶん白い目で見られる。

課題…データや指標を使いたいが、みんなが協力してくれない。



B : DBやツールは必要か

- BIツールなどの可視化ツールがあれば便利。
 - 大学執行部主導で、事務系職員がIRスタッフが執行部のIR業務的なミーティングを支援するなら、BIツールのオペレーターとしてリアルタイムな議論に参加して修行するのは十分あり。
 - 分析業務は「（作業）仮説→検証」の繰り返しなので、研究者のほうが慣れた作業ではある。
 - 報告書を作るにしても、ある種のストーリー性が必要で、それを「分かっている」人が考えてくれると楽。

C : どのように改善を支援すればよいか ²²

- うちの大学は何に困っているのか。
 - まずは健康診断を行う。
 - 自覚症状がある部分を数値化し経年で見たり、他大学と比較。
 - 一喜一憂するだけでなく、次のアクションが必要。でも、そのためにその部分の目標が必要。
 - 目標と現実の差分を測ることで、足りない部分をどうするか考えたり、上回って目標を変えたりする。
 - (それって実は自己点検評価に他ならない…)

D：学内の動きとの連携は？

- IEや内部質保証、EM、財務、経営などの諸活動とどのように連携するか。
- 定期顧客の確保がIRの成否を握る。
 - IRの情報を定期的に使ってくれるお得意様を増やすことが重要。
 - 業務が定型化・定例化していけばDBやシステムを整備しやすい（フォーマット・フローの安定化、周囲の理解）

6班 使えるIR (評価) 組織を作るには

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

ぶっちゃけここだけの話

自分の活動を
知ってもら (話
す) いろんな人に

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

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 (興味を持つ
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

楽になった実感

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

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