企画経営戦略会議（Ｈ２９．２．１４）了承

答申

全学的な評価及びIR体制の構築に向けて

平成29年2月14日

副学長（自己点検・評価担当）、大学評価センター長

目　次

Ⅰ. はじめに ----------3

Ⅱ. 本学の大学評価とIR機能発揮を目指した体制の再構築の必要性
とその根拠（諮問概要） ----------3

Ⅲ. 現況組織の状況と係る課題 ----------4
1. 大学評価センターに関連する取組概要
2. IR推進室に関連する取組概要
3. 大学評価とIR機能に係る全学的課題

Ⅳ. 大学評価及びIR機能の新たな構築に向けて ----------6
1. 改善の方向性
2. 新たな構築に向けての具体的な施策等

Ⅴ. 答申案概要 ----------9

Ⅵ. 参考文献 ----------10

Ⅰ．はじめに

平成 28 年 9 月 26 日付け学内戦略 66 号で学長より、副学長（自己点検・評価担当）、並びに大学評価センター長に対して諮問のあった、「大学の内部質保証と戦略的な大学マネジメント支援に資する全学的な評価及びＩＲ体制の構築に向けて」について、慎重に検討を重ねた結果、諮問内容が妥当なものと認め、大学評価センターとＩＲ推進室が中心となり、大学の内部質保証と戦略的な大学マネジメント支援に資する「全学的な評価及びＩＲ体制の構築と現状の課題」について、以下のとおり答申する。

Ⅱ．本学の大学評価とＩＲ機能発揮を目指した体制の再構築の必要性とその根拠（諮問概要）

１．評価に基づいた客観的な大学運営（ＰＤＣＡサイクル）の構築

本学では、平成 12 年度に「国立大学法人琉球大学自己点検・評価規則」を制定し、以後、当該規則に基づき、各部局の自己点検・評価委員会及び大学評価センターを中核とした自己評価体制を構築し、教育研究等の自律的な自己点検・評価と不断の改善活動の実施に取り組んできた。しかしながら、「評価に基づいた客観的な大学運営（ＰＤＣＡサイクル）の確立」には十分とは言い難い現状にある。

２．評価の仕組みの多元化に向けての組織的協動体制の構築

大学評価における評価技術・技法の開発や標準化が進まない中、国立大学法人法に基づく「法人評価」や学校教育法に基づく「認証評価」等の新たな制度が導入された。これらに伴って、国立大学法人が関わる評価の仕組みは一層多元化し、作業量も膨大となり、学内の自己点検・評価の在り方も、個々の部局を中心とした活動から全学的かつ計画的な実施とそれに基づく組織的改善へとシフトせざるを得ない状況となっている。

３．自律的な改革サイクルとしての内部質保証システムの構築

大学評価・学位授与機構（現大学改革支援・学位授与機構）は、平成 24 年度の第２サイクルの認証評価に続き，国立大学改革推進期間となった平成 25 年度から、高等教育のグローバル化や逼迫する国家財政を背景に、ＰＤＣＡサイクルによる内部質保証を実現していくことや、そのための方策としてデータやエビデンスに基づく戦略的な大学マネジメントを導入することを強く指摘している。併せて、各大学の自律的な改革サイクルとしての内部質保証機能を重視した評価制度に転換するため、中央教育審議会において「認証評価制度の充実に向けて（審議まとめ）」が取りまとめられ、それを受け、関係省令の改正も進んでいる。

４．評価による内部質保証のためのＩＲ機能の有効活用上の課題

本学では、係る課題に対処するため、平成 26 年度にＩＲ推進室を設置した。大学情報分析に基づく大学運営のための計画・施策立案及び意思決定に関する支援を行うためのＩＲ活動に着手し、平成 28 年度からは、大学評価センター等との連携による計画達成のためのモニタ

リング機能の強化を推進している。しかしながら、客観的なデータやエビデンスに基づいた評価・改善を通じて大学活動の状況や成果を可視化し、国民への説明責任を果たしつつ、大学の機能を戦略的に強化させて内部質保証を実現していくための全学的システムの構築やＰＤＣＡサイクルを円滑に機能させるための権限と責任を持った評価体制づくり、また、それらを総合化した戦略的な大学マネジメントへの転換等､解決すべき課題を抱えた状況にある。

５．全学的評価及びＩＲ機能の強化

諮問文で指摘された課題を組織的に改善する観点から、ＩＲ機能を生かし、本学の評価体制の一層の組織化・高度化を推進するため、大学評価センターとＩＲ推進室が中心となり、大学の内部質保証と戦略的な大学マネジメント支援に資する「全学的な評価及びＩＲ機能の構築等」について、以下のとおり検討し、その結果を答申としてまとめた。

Ⅲ．現況組織の状況と係る課題

１．大学評価センターに関連する取組概要

１）「国立大学法人琉球大学大学評価センター規則（平成12年４月制定)」に基づき、大学評価センター（以下「センター」という。）は、国立大学法人琉球大学（以下「本法人」という。）における自己点検・評価に関する企画及び調査研究を行い、自己点検・評価の充実を図るとともに、第三者評価への対応を企画、立案することにより、本法人における教育研究等の改善・改革に資することを目的とする（規則第２条)。

２）センターは、第２条の目的を達成するため、次に掲げる業務を行う（規則第３条)。

(1) 自己点検・評価の実施計画の企画、立案に関すること。
(2) 自己点検・評価に係る情報の収集及び調査研究に関すること。
(3) 自己点検・評価に基づく改善・改革結果の取りまとめに関すること。
(4) 自己点検・評価に関わる人材の養成に関すること。
(5) 自己点検・評価に係る情報データベースの構築に関すること。
(6) 第三者評価への対応の企画、立案に関すること。
(7) 規則第５条第１項第６号に規定する国立大学法人評価委員会が行う業務の実績に関する法人評価等及び認証評価機関による認証評価等への対応に関すること。
(8) 規則第９条第１項に規定する各自己点検・評価委員会及び規則第９条第３項に規定する琉球大学自己点検・評価会議との情報交換に関すること。
(9) 教員活動評価に関すること。
(10) その他センターの目的を達成するために必要な事項に関すること。

３）センターは、評価企画員を置き、第３条に定める業務を行う（規則第４条)。また、次に掲げる者で構成されている（規則第５条)。

(1) センター長（１名）

(2) 副センター長（１名）
(3) 専任教員（１名）（なお、ここ３年間、専任教員は採用されていない。）
(4) 評価企画員（9名）

４）センターが行う年間実施事業は、①年度評価及び法人評価に対する対応、②認証評価に対する対応、③教員業績評価の実施、④関連シンポジウム・セミナー等への派遣及び研究視察等である。

２．ＩＲ推進室に関連する取組み概要

１）ＩＲ推進室は、「国立大学法人琉球大学インスティテューショナル・リサーチ推進室設置要項（平成26年７月制定）」に基づき、本学運営のための計画・施策立案及び意思決定に関する支援を目的とする（規則第２条）。

２）ＩＲ推進室は、次に掲げる業務を行う（規則第３条）
(1) 本学の教育・研究・社会貢献・財務等に関するデータの集約と分析
(2) ＩＲに基づく全学的及び部局横断的課題への提言
(3) 本学におけるＩＲの統括及び各部局等におけるＩＲの支援
(4) データ管理システムの開発及び運用
(5) ＩＲに必要なＦＤ・ＳＤの企画・実施
(6) その他ＩＲの推進に必要な業務

３）ＩＲ推進室は、次に掲げる構成員をもって組織されている（規則第４条）。
(1) 室長（１名）
(2) 副室長（２名）
(3) 室員(教職員14名)

４）ＩＲ推進室は、学長直轄組織として、役員会、企画経営戦略会議、各部局へデータ・分析結果を提供し、計画・施策立案を支援する。 本学は、教育・研究・社会貢献・財務等大学活動の全てを包括的に扱い、自立的改善に資する「包括的ＩＲ」を担っている。ＩＲ推進室設置後の主な成果として、学長からの依頼に応じ、①本学の研究のとんがり（強み）分析を行い、島嶼、海洋、亜熱帯、健康・長寿の研究領域とそれを牽引する研究者の把握、②琉球大学の地域経済への波及効果分析、③第３期中期目標期間でのプロジェクト進捗管理システムの構築、④大学ポートレート分析等を実施し、それぞれ大学運営・施策立案を支援する活動を進めている。

３．大学評価とＩＲ機能に係る全学的課題

本学の大学評価とＩＲ機能に係る全学的課題として、前述の諮問文で指摘されている以下の４項目が挙げられる。

１）評価に基づいた客観的な大学運営（ＰＤＣＡサイクル）の構築の必要性

評価に基づいた客観的な大学運営（ＰＤＣＡサイクル）の確立が求められている（**別紙１**参照）。

２）評価の仕組みの多元化に向けての組織的協動体制の構築の必要性

学内の自己点検・評価の在り方は、個々の部局を中心とした活動から全学的かつ計画的な実施とそれに基づく組織的改善へとシフトせざるを得ない状況となっている。

３）自律的な改革サイクルとしての内部質保証システムの構築の必要性

ＰＤＣＡサイクルの好循環（正のスパイラル）による内部質保証の実現や、そのための方策としてデータやエビデンスに基づく戦略的な大学マネジメントの導入が求められている。

４）評価による内部質保証のためのＩＲ機能の有効活用上の課題

学校基本情報や大学ポートレートから、客観的なデータやエビデンスに基づいた評価・改善を通じて、大学活動の状況や成果を可視化し、国民への説明責任を果たしつつ、大学の機能を戦略的に強化させて内部質保証を実現することが求められている（**別紙２**参照）。

ＩＲ機能を有効に活用した全学的システムの構築と、ＰＤＣＡサイクルを円滑に機能させるための権限と責任を持った評価体制が求められている。その際、ＩＲ機能を有効に発揮させたＰＤＣＡサイクルのサブシステム構築が効果的である。教育・研究・社会貢献・財務・経営及び広報には、それぞれ教育（教学）ＩＲ、研究ＩＲ、社会貢献ＩＲ、経営ＩＲ、広報ＩＲを通じた全学的な評価体制が必要と考えられる（**別紙３**参照）。

Ⅳ．大学評価及びＩＲ機能の新たな構築に向けて

１．改善の方向性

１）評価に基づいた客観的な大学運営（ＰＤＣＡサイクル）の推進と評価の仕組みの多元化に向けての組織的協動体制の構築

琉球大学大学評価センターの主要業務である自己点検･評価は､それ自体が目的ではなく、国立大学法人評価、認証評価等の第三者評価や外部評価に備えるためだけでもない。自己点検・評価は、内部質保証の手段としてあると共に、その結果を改革・改善へつなげることが重要であり、ＰＤＣＡサイクルを機能させることによって可能となる。

大学評価・学位授与機構(2016)によれば､「大学等が、自らの責任で自学の諸活動について点検・評価を行い、その結果をもとに改革・改善に努め、それによってその質を自ら保証すること。」と定義されている。さらに、教育の内部質保証とは､「大学等の教育研究活動の質や学生の学習成果の水準等を自ら継続的に保証することをいう。」としている。それにより、「それぞれの教育課程の編成・実施に責任をもつ組織が、当該課程における教育研究への取組状況や、学生が身に付けるべき能力や課程における学習成果等を分析・評価して改善に活かすとともに、大学等が各教育課程におけるこうした取組を把握し、総体として改革・改善

の仕組みが機能していること、およびそれによって、教育研究の質が確保されていることを保証する責任を有する。」としている。すなわち、教育の質を高め、学生の確実な成長を保証することが求められている。

ＰＤＣＡに基づく内部質保証システムを構築するためには、学部をはじめとした学内の各組織での質保証と大学全体での取組が必要になる。

本学では、教育・学習支援、研究及び国際交流・社会貢献を推進するため、従来の関連組織の改組を行い、それぞれグローバル教育支援機構、研究推進機構及び地域連携推進機構が平成27年度と平成28年度にそれぞれ設置された。また、各機構のそれぞれの部門には、ユニバーシティ・エデュケーション・アドミニストレーター（ＵＥＡ)、ユニバーシティ・リサーチ・アドミニストレーター（ＵＲＡ)、インスティテューショナル・リサーチャー(ＩＲｅｒ）等の高度専門職が配置されている。本学では、３機構に管理運営・財務施設管理部門を加えた人的資源を有効に活用し、自己点検・評価を改革・改善へ繋げる内部質保証を進める新たな組織的協動体制の構築を提案する（**別紙４**参照)。

２）自律的な改革サイクルとしての内部質保証システムの構築とＩＲ機能の有効活用

平成16年の国立大学法人化以降、本学を含む国立大学は、大学教育を通じて、学生が何を学び、何ができるようになったかを明示し、教育の質保証が求められている。大学教育研究の質保証は、前述にも示したように、データ等の根拠資料に基づいて、自己点検・評価、第三者評価（法人評価、認証評価）及び外部評価（関係者評価）を実施し、次なるスパイラルアップを循環させながら、社会に提示・公表することが義務付けられている。

本学では、国立大学改革加速期間中の平成26年度には、教育、研究、社会貢献、業務・財務等の各分野の活動についてのデータを収集・分析し、内部質保証のためのＰＤＣＡや大学運営にフィードバックするための調査研究（インスティテューショナル・リサーチ：ＩＲ）を行う、学長直属の組織として、「ＩＲ推進室」が設置された。

ＩＲ推進室は教育・研究・社会貢献・財務等大学活動についてのデータの全てを包括的に扱い、自立的改善に資する「包括的ＩＲ」を目指し、役員会、企画経営戦略会議、各部局へ収集データとその分析結果を提供し、計画・施策立案を支援してきた。

ＩＲ業務を効率的に組織戦略に位置づけるため、複数の関連部署との協働とすることによって、大学の意思決定に役立てることができるため（ビクター・ボーデンら、2013)、今後、各部局、本学３機構（グローバル教育支援機構、研究推進機構、地域連携推進機構）と業務・財務等が緊密な連携となる組織基盤を構築することが望まれる。

大学の機能強化にあたっては、学校基本情報や大学ポートレートから、客観的なデータやエビデンスに基づいた評価・改善を通じて大学活動の状況や成果を可視化し、広報担当とも連携しながら国民への説明責任と情報公開を果たしつつ､大学の機能を戦略的に強化させて、ＰＤＣＡサイクルの好循環（正のスパイラル）による内部質保証の実現や、そのための方策としてデータやエビデンスに基づく戦略的な大学マネジメントの導入が求められている。

本学は第３期中期目標期間中に、教育分野においては、高大接続・教育改革を見据え、アクティブ･ラーニングや新たなカリキュラムデザインから創出される効果を把握し､学生個々

の学修成果に即した学びを提供するカリキュラムへと不断に改善する仕組みの構築を進めている。研究分野では、研究業績の正確な把握と集積・分析の情報を基に、研究水準と成果の向上に資する人的再配置の決定を、迅速かつ適正に行わなければならない状況にもある。さらに、人文社会系・学際系分野の業績評価への国内外の大学との協働した活動へ参画し、本学の当該分野の研究分析に活用する取組も不可欠となっている。社会貢献分野では、地域の産業振興に繋がるイノベーション創出活動において、特許や技術移転について課題を抱えており、これに関する専門職人材の配置も急務となっている。

以上のように、本学のＩＲ推進室がこれまで担ってきた役割と業務内容は、全学的マネジメント、あるいは包括的ＩＲの役割の観点からも、ＩＲ推進室単体での活動から、各部署とＩＲ機能を担う組織の役割・責任分担との連携体制へと移行することにより、①意思決定（戦略・計画策定、資源配分、重要施策）、②改善課題の発見、新たな施策の検討、③進捗状況の管理、成果の確認・検証、関係者（ステークホルダー及び社会）への説明責任の目的を、より確実に達成できると考えられる。

２．新たな構築に向けての具体的な施策等

第３期中期目標期間において、３つの機構（グローバル教育支援機構、研究推進機構、地域連携推進機構）の一体的活動により重点施策を牽引し、本学の機能強化を実現するため、全学的マネジメント体制の強化に資する組織整備を行う。

組織整備の具体的な施策として、既存の大学評価センターとＩＲ推進室を核とした「大学評価ＩＲマネジメントセンター（仮称）」を設置する。同センターの設置により、各部署とＩＲ機能を担う組織の役割・責任分担との連携体制を明確にしつつ、ＰＤＣＡに基づく内部質保証システムを構築し、ＩＲ（現状把握・分析・予測）に基づく戦略的な学内資源の再配分や優先施策の実行を可能とする体制となり、次の各事項が強化される。

① ＰＤＣＡに基づく内部質保証システムの構築

ＩＲ機能によるデータ等の根拠資料に基づいて、自己点検・評価、第三者評価（法人評価、認証評価）及び外部評価（関係者評価）を実施、ＰＤＣＡに基づく好循環（正のスパイラル）の大学の質保証を繰り返し、その成果を社会に提示・公表するシステムの実現を行う。

② 大学マネジメント改革

ＩＲ機能の充実による大学内の現状把握・分析を踏まえた、戦略的な学内資源の再配分の実現を行う。

③ 教員がより高い資質を発揮するための環境の整備

教育・研究・社会貢献等にそれぞれの教員がどのように関わり、業績を上げているかという教員のエフォートの正確な把握を行う。

④ 経営・ＩＲ人材の育成と確保

経営を担う人材の計画的な育成と確保、経営を支える専門的能力を備えた人材の配置に繋げる。

Ｖ．答申案概要

全学的な評価及びＩＲ体制の再構築により、大学の機能強化を実現するため、全学的マネジメント体制の強化に資する組織整備を行う。組織整備の具体的な施策として、既存の大学評価センターとＩＲ推進室を核とした「大学評価ＩＲマネジメントセンター（仮称）」を設置する（**別紙４**参照）。

同センターに新設される部門と連携・協力する組織との関連は、次の通り。

*□:既存(設)、■:新設、◎:新規、○:現行対応、⇔:連携・協力、⇒:実施内容

□学長 ⇔ 役員会、経営協議会、教育研究評議会
大学評価IRマネジメントセンター（仮称）からの改善策提案等を受け、関係役員等及び会議にて審議、判断、改善指示を行う。

■大学評価IRマネジメントセンター（仮称）
各種システムにより集積されたデータ類を教育・研究等の分野に応じ、主任IRerを中心に分析して課題を抽出し、評価IR総括責任者のもと、大学評価部門・IR部門所属の併任教員及び大学本部職員の協力により経営判断情報を集約し、マネジメントセンターから学長への改善策提案を行う。

◎評価IR総括責任者（担当副学長、またはセンター長）

■ 大学評価部門（教育・学習支援、研究、国際交流・社会連携、管理運営・財務施設管理）

○教育担当企画員
□グローバル教育支援機構 ⇔ 各部局等

○研究担当企画員
□研究推進機構 ⇔ 各部局等

○社会貢献担当企画員
□地域連携推進機構 ⇔ 各部局等

○業務・財務・施設等担当企画員（本部職員）
□大学本部 ⇔ 各部局等

■IR部門（教育・研究・社会貢献、業務・財務・施設）

◎教育IR（主任IRer）
□グローバル教育支援機構 ⇔ 各部局等

◎研究IR（主任IRer）
□研究推進機構 ⇔ 各部局等

◎社会貢献IR（主任IRer）
□地域連携推進機構 ⇔ 各部局等

○業務・財務・施設等IR（本部職員）
□大学本部 ⇔ 各部局等

Ⅵ. 参考文献

大学評価・学位授与機構(2013)　教育の内部質保証システム構築に関するガイドライン(案), http://www.niad.ac.jp/n_kenkyukai/no13_20130321_gaidorain_6.pdf (2016.12.09)

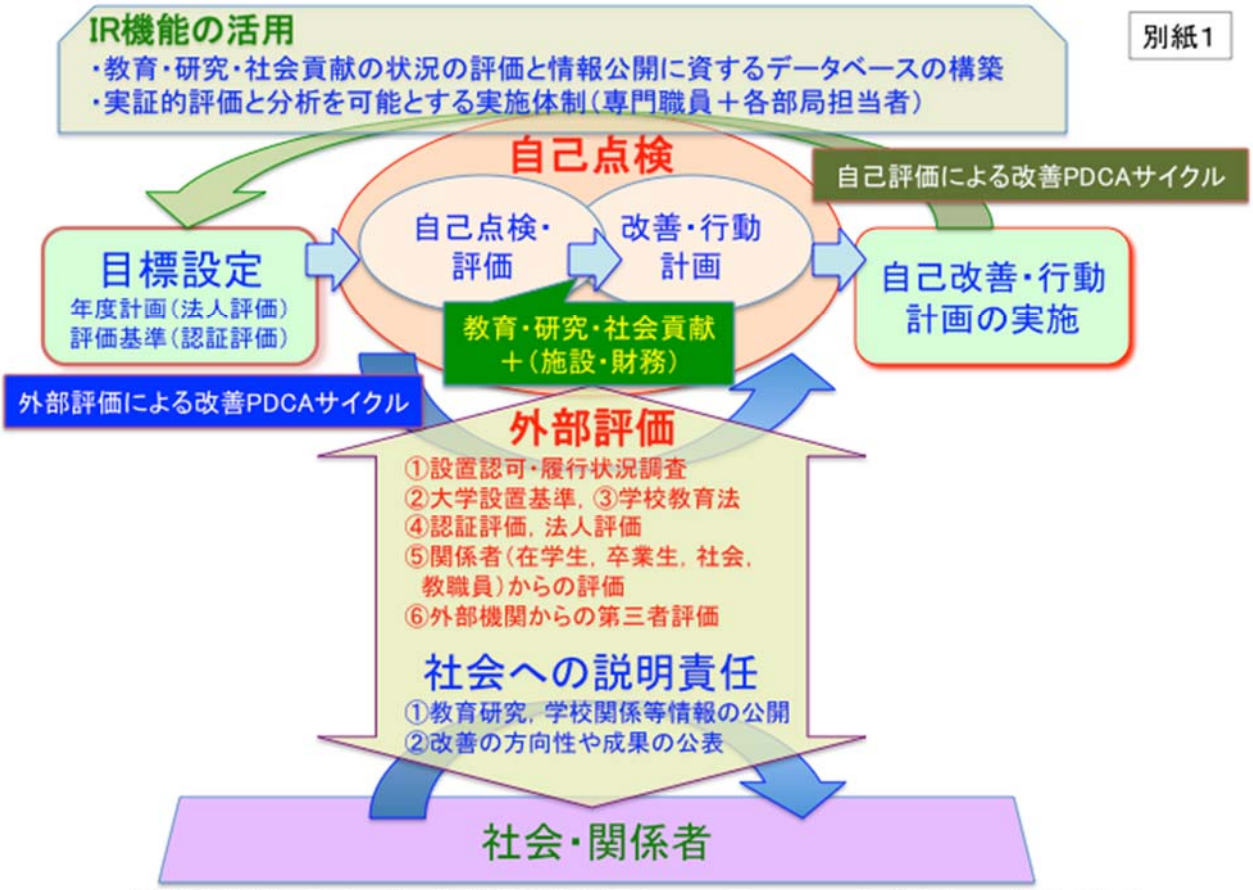
大学評価・学位授与機構(2016) Glossary, 第4版, 高等教育に関する質保証関係用語集, p1-100.

ビクター・ボーデン, トッド・マッサ, ジョン・ミラム(2012) “IRのための技術とツール”, リチャード・D・ハワード（編）, 大学評価・学位授与機構IR研究会（訳）IR実践ハンドブック, 玉川大学出版部, p274–312.

林隆之（2014）　大学評価・質保証の新たな課題と組織的な情報分析, 情報知識学会誌, 24, 4, 370-380.

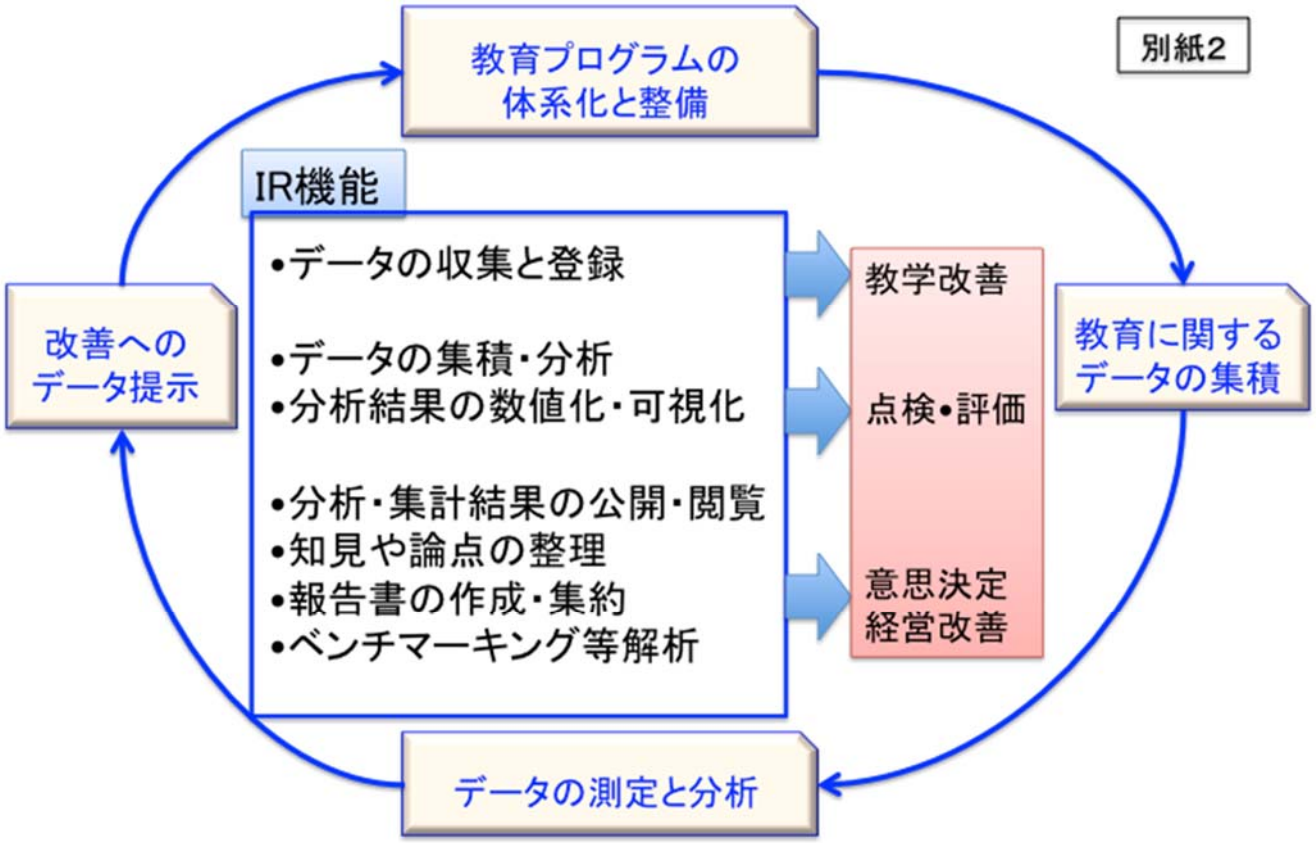
小林雅之・山田礼子(2016)　大学のIR—意思決定支援のための情報収集と分析—
慶応義塾大学出版会,　p1-200.

別紙1



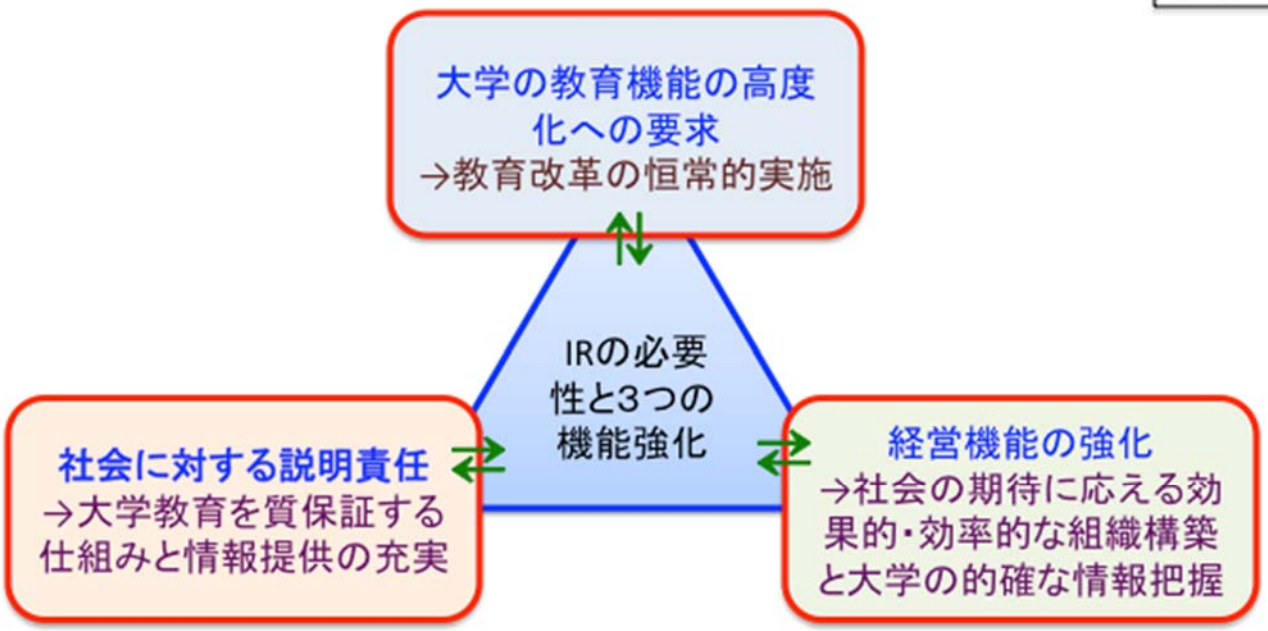
IR機能を生かした内部質保証システムの在り方の模式図

別紙2

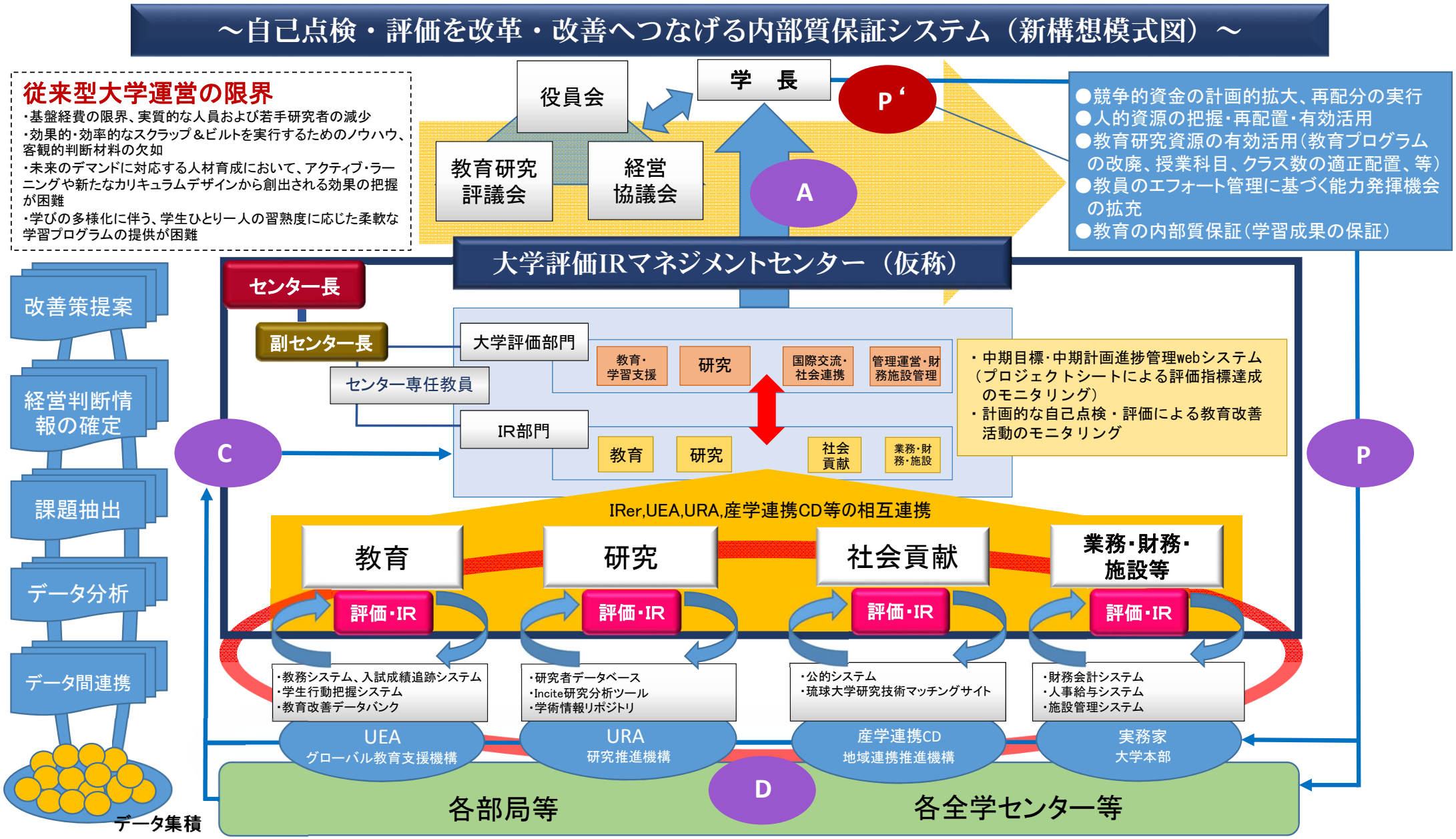


教育の質保証のプロセスー 教学IRと評価IRの側面から ー

別紙3



包括的IRによる大学の機能強化



大学評価ＩＲマネジメントセンター（仮称）の設置に伴う琉球大学内部質保証システムの構想図