

佐賀大学におけるIRの展開 ～事務担当者の視点から～

末次 剛健志¹

概要：インスティテューショナル・リサーチ（IR）について、どのように目的や組織を検討し実行していけばよいのか、国立大学法人佐賀大学におけるIRの特徴や取組事例を事務担当者の立場から紹介するとともに、IRにおける事務職員の役割についても筆者の考えを述べる。

キーワード：IR（インスティテューショナル・リサーチ）の目的と機能，組織体制，学長のリーダーシップ，教職協働，事務職員の役割

1. はじめに

筆者が所属する国立大学法人佐賀大学（以下、「佐賀大学」という。）は、佐賀県に位置し、学生総数約7,000人のいわゆる中規模の地方国立大学である。佐賀大学では2012年7月に学長直下の組織としてIR室を設置し、筆者はIR室設置当初から専従の事務職員（係長（IR主担当））としてIR業務を推進している。

佐賀大学におけるIR室の設置及びその業務に際しては、学長のリーダーシップのもと、システム導入や組織設置ありきではなく、まずはIRをどう機能させるかを念頭に検討を重ねて組織化し、実践を重ねてきたところであり、「佐賀大学版IR」と称している。

なお本稿は佐賀大学の見解ではなく、筆者のIR業務経験を踏まえての個人的見解を含むことをご容赦願いたい。

2. 佐賀大学版IRの特徴

佐賀大学版IRの特徴として、主に次の6つが挙げられる。

- ① 学長主導：IR室は学長直下に置き、PDCAサイクルの支援組織と位置づける
- ② 全学的な教職協働組織：佐賀大学最大の教職協働組織
- ③ 4つの視点：「経営基盤」「教学」「学術」「社会貢献」からのアプローチ
- ④ 機能先行主義：「機能させる」ことを最優先しており、システム先行型ではない
- ⑤ 多面的な評価：QI（Quality Indicator）の考え方の援用
- ⑥ 影響機能の重視：佐賀大学版IRの最も重視する機能

2.1. 学長主導

IR室は学長直下の組織としている。直轄でも直属でもない。学長主導ではあるが、学長の直接の影響下に置かれる組織というわけではない。学長に近い位置で、大学の意思決定支援に役立つべく学長はじめ執行部の指示のもとに業務を遂行する一方で、客観的にデータを分析し学内の課題を提起する等、自律的に業務を遂行する側面を持つ。

「都合の悪いデータは良いデータ」、すなわち、改善しなければならないことが分かるデータが大学運営にとっては良いデータであり、そのようなデータを学長のもとで学内に

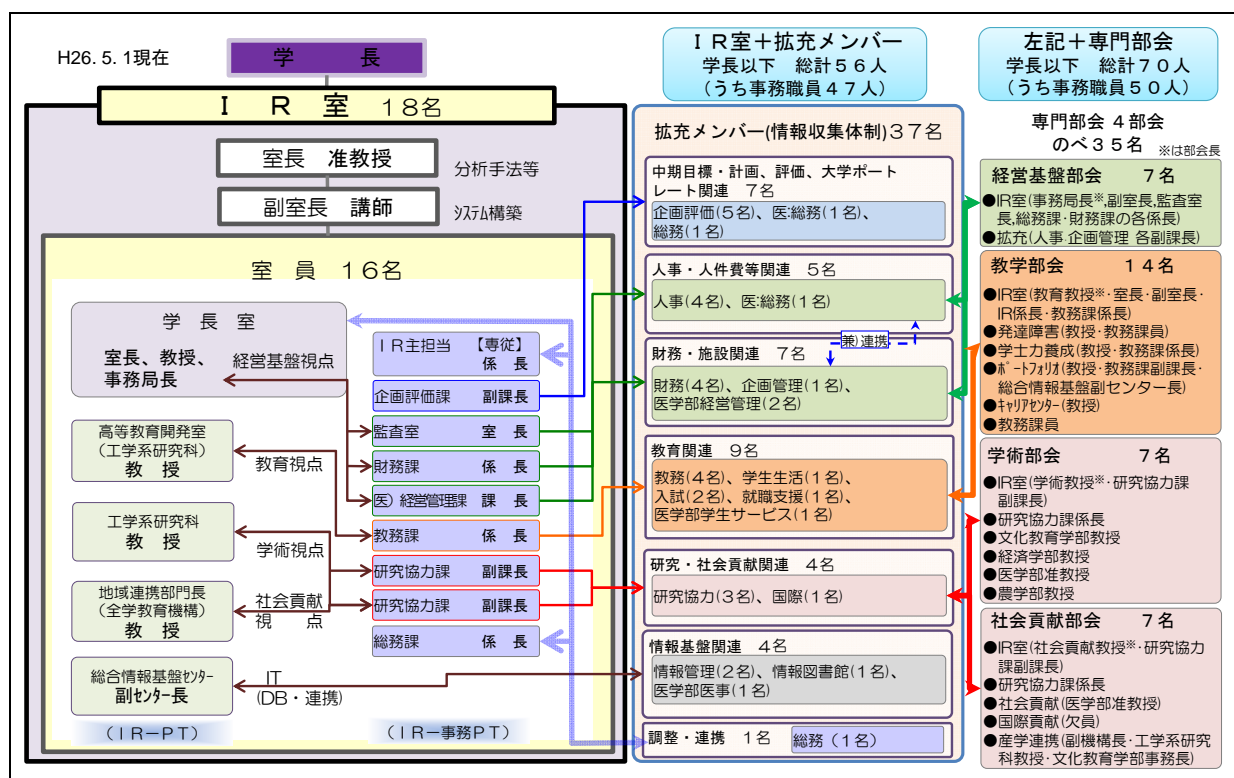
¹ 国立大学法人佐賀大学・総務部企画評価課係長（IR主担当）

積極的に提示していくという考え方が学長「直下」体制の本質を物語るとともに、PDCAサイクルを支援していくというミッションの前提となるものである。

2.2. 全学的な教職協働組織

図のとおり、佐賀大学におけるIRの体制は教職協働型である。特にIR室本体は室長以下教員8人、事務職員10人となっている。教員、事務職員ともに2.3で述べる4つの視点について現場レベルで業務を遂行している立場から携わっており、それぞれの業務上の持ち味を活かす体制としている。さらに、事務職員による拡充メンバー（情報収集体制）を事務組織に広く整えている（詳細は2.4参照）。

また、この4つの視点を踏まえてそれぞれ専門部会を設置しており、それぞれの特徴や専門性を踏まえたIRの検討を進めている。専門部会において検討した内容は、ほぼ月1回のペースで開催されるIR室会議において議論される。



図：佐賀大学IR室の体制（情報収集体制・専門部会）²

2.3. 4つの視点

大学の使命は教育・研究・社会貢献である。その中で、佐賀大学版IRでは、教育・研究よりはやや広い概念として「教学」・「学術」のそれぞれの視点、また、教学・学術のエクステンションとしての「社会貢献」の視点、また、それらの大学の使命を支える「経営基盤」の4つの視点から多面的に検討を重ね、改善につなげていくIRを標榜している。

² 「佐賀大学の取り組み」（2014.5）<http://www.saga-u.ac.jp/koho/torikumi/04.html>

2.4. 機能先行主義

佐賀大学では、IR の検討にあたり、まずは ICT によるシステム導入や組織設置ありきではなく「既存のもので何ができるか、何をしなければならないか」等の機能面を意識して検討を重ねたうえで IR 室を設置した。IR 室設置以後もこの考え方を踏襲している。

そもそも従前から、大学運営上の各種データは事務分掌を踏まえて事務組織の各部署で業務システム等を活用しながら管理され、日常業務が進められているわけであるから、IR 組織を置いたからといっていきなり全てのデータの収集・管理を IR 組織に移管するのはハードルが高いと思われる。むしろ必要なデータを必要なときに収集できる体制を整備し動かすことが、IR が機能する前提と考えられ、そのための拡充メンバー（情報収集体制）なのである。従って、事務組織による情報収集体制は「人力のクラウド」「人力のデータウェアハウス」と称すれば言い得て妙かもしれない。

2.5. 多面的な評価

佐賀大学版 IR は、もともと佐賀大学医学部附属病院における経営改善の考え方とその取組、すなわち管理会計的手法を IR に援用することから検討をスタートした。まずは既存のデータで何ができるかを考えつつも、このような大きな流れを汲んで、病院経営の指標群である QI（Quality Indicator）の考え方を踏まえつつ、IR の高度化に向けて更なる検討を進めている。

例えば、教育の成果を測ろうとする際、就職率は重要な指標であろう。就職率は高いに越したことはないが、一方で就職後 3 年間の離職率も高ければ、決して学生にとって良い状態とは言えないであろう。標準修業年限卒業率や GPA についても同様で、数値が高ければ良いのかと言われればそうではないであろう。これらのデータだけでアセスメントを試みても一面的となってしまうことから、他の関連データを用いた分析を試みるなど、多面的に評価し検討していく必要がある。

2.6. 影響機能の重視

佐賀大学版 IR における 2 つの機能が「情報提供機能」と「影響機能」である。佐賀大学医学部附属病院における管理会計的手法による経営改善が、この 2 つの機能を意識して取り込まれており³、それらの機能を IR に援用したものである。

情報提供機能とは、主に学長（執行部、経営層）に情報を提供する機能であり、「正しい現状認識、正当な評価、的確な戦略・戦術」を支援する情報を提供する。

一方、影響機能とは「頑張っている人が評価され、さらに頑張れる、やる気がでる、せざるを得ない」といったモチベーションに働きかける機能である。具体的には、ある取組を推進する際に、指標に沿って学内組織ごと（例：学科別）の数値を比較可能な形で可視化し、成果を上げている組織と取組が遅れている組織が分かる形で学内全体に繰り返しフィードバックして現況を共有していくことで、当事者意識を高めて更に取組を推進する仕掛けである。「お隣には負けたくない」意識を触発させる仕掛けともいえる。

³会計検査研究第 44 号（2011.9）「影響機能に焦点のある病院原価計算の登場－国立大学法人佐賀大学附属病院の事例－荒井耕（一橋大学大学院商学研究科准教授）」
<http://www.jbaudit.go.jp/effort/study/mag/pdf/j44d09.pdf>

佐賀大学では、就職内定者を把握していくにあたって、実際にこの手法により 2013 年 3 月学部卒業生での進路不明者ゼロを達成し、就職率向上に大きく貢献した。2014 年 3 月学部卒業生においても 2013 年 12 月には全員の現状を把握し、不明者はゼロになっている。この取組の背景には、就職支援担当部署等の尽力も大きい。

また、学長裁量経費として「評価反映特別経費」を設けている。4 つの視点を踏まえた指標に基づく評価項目を設定し、IR データをもとに達成度や貢献度に応じた業務評価を行い、その結果により当該経費の各部局への配分に反映させる仕組みを構築している。

なお、IR 室の役割はあくまでも意思決定の支援であるので、予算配分案の作成など意思決定に至る具体的提案には関わらないことを念のため付記する。

3. IR の目的と大学事務職員の役割

佐賀大学版 IR では、IR を「大学改革のツール」と位置づけており、IR 室も先述のように PDCA サイクルの支援組織とし、大学運営の意思決定支援を主要業務としている。IR は調査研究と訳されることもあるが、IR の主目的は、物事の真理の追求ではなく、強み・課題や傾向の現状把握による取組や改善の支援と言える。すなわち、データを可視化して傾向を分かりやすく示し、気づきのきっかけとなることが重要なのである。

そのような中で、大学運営を担い、また大学運営に必要なデータを業務として扱う事務職員の役割は大きく期待される。データの収集・可視化により現状を知り (Check)、評価 (Assessment) して次の企画や取組につなげていくサイクルは大学運営そのものの在り方であり、IR を進める上で事務職員が活躍できる場は多く存在する。

IR には業務の改善・工夫や効率化の側面がある。つまり、IR は IR 組織のみならず、事務組織、事務職員にとって共通的に必要なマインドとスキルであり、それらを高めていくことが IR の発展に不可欠である。

4. まとめ

本稿では、佐賀大学における IR の取組事例を事務担当者の立場から紹介するとともに、IR における大学事務職員の役割についても述べた。

あくまでも IR そのものは改善などに向けた支援業務であり、その支援先は、学長はじめ執行部、また学部長や教員など大学の使命を直接担う主体そのものである。つまり学内のクライアントに支持されて初めて存在意義が認められる。一方で、大学運営のために事務組織が存在し、そこでは事務職員がデータを扱いつつ業務として大学運営に携わっていることから、IR の発展・実質化には事務職員の理解と実行が不可欠である。

また、IR は IR 組織だけのものではないことを述べた。このことは、IR データとは IR 組織が作成・分析したデータでもなく、大学運営上取り扱う学内外のデータ全てを指すことを意味する。

なお最後に、佐賀大学における IR について、佛淵学長が「大学版 IR の導入と活用の実際 (実業之日本社)」をこの 2 月に出版したので、ここで紹介して結びとしたい。

[受付：平成 27 年 1 月 10 日 受理：平成 27 年 2 月 10 日]