

第3期中期目標期間の計画策定や評価対応に向けたIR業務の在り方の検討

末次 剛健志¹

概要：第3期中期目標・中期計画に関して、これまで佐賀大学において検討してきた内容をIRの立場から紹介するとともに、中期目標・中期計画の進捗管理や自己点検・評価へのIRによる支援の在り方について検討する。

キーワード：国立大学法人評価、中期目標・中期計画、IR（インスティテューショナル・リサーチ）、指標の策定、KPI

1. はじめに

国立大学法人は、平成28年度から6年間の第3期中期目標・中期計画の検討にあたり、取組構想に関する評価指標の設定など、第2期との違いを感じつつ、様々な試行錯誤や議論を繰り返しながら作業を進めてきたものと考えられる。現在、第3期の各年度計画や具体的に取り組むべき内容、検討や進捗管理、評価対応に向けた検討作業が進められている段階と考えられ、具体的な計画の策定や、計画達成を説明できる指標の設定の支援、また指標が機能するためのエビデンスデータの収集・提供方法等、IRが担うべき役割がますます重要となっていることは明白であろう。

そのような中で、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）において検討してきた内容を踏まえて、今後の中期目標・中期計画に関する具体的な取組計画策定から進捗管理、自己点検・評価対応までの一連の業務の支援に向けて、IR業務の進め方について述べる。なお本稿は、筆者のIR業務の経験を踏まえた個人的見解であることを念のため申し添える²。

2. PDCA サイクル支援に向けてのIRの活用

IRが最近の大学改革で注目されている中で、筆者もこれまで様々な大学の教職員の方々とIRに関する意見交換を交わしてきた。それらの内容から、IR組織の置き方やその目的・役割は大学ごとに特徴があるとしても、最もベーシックなところでは、IRは「データに基づく意思決定の支援」として、概ね共通的な理解が得られてきたものと受け止めている。

ただしIRが「データに基づく意思決定の支援」であるとしても、IR組織は執行部の指示やクライアントの依頼に沿ってデータを出せばそれで良いのかというと、当然それだけではない。大学経営が、意思決定だけでなくPDCAサイクルを実質化させて成果を出していくためのものである以上、それを支えるIR組織も、学内それぞれの諸活動について、データに基づいた指標の検討や、その指標に基づいた効果的なモニタリングが可能になる

¹ 佐賀大学 総務部企画評価課係長 電話：0952-28-8814 メール：takechin@cc.saga-u.ac.jp

² 2015年8月3日に立命館大学大阪いばらきキャンパスにおいて開催された、平成27年度第1回IR実務担当者連絡会（主催：大学評価コンソーシアム）にて報告した内容をもとに再構成している。
<http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=irue20150803>

ような支援が役割の一つとなる。すなわち、IR組織が学内のPDCAサイクルを支援していくうえでは、サイクル全体を通じた支援の枠組みの組み立て方や、サイクルそれぞれのフェーズに合った支援の在り方があるのではと考えられるのである。

佐賀大学では、平成24年7月にIR室を設置し、IRの目的と機能をPDCAサイクルの支援と位置づけて、教職協働により4つの視点（教学、学術、社会貢献、経営基盤）を踏まえてIRを展開するとともに、IR室に4つの視点に対応した各専門部会を置いて、情報提供機能や影響機能を重視した取組を進めてきた（佛淵，2015）。

そのような中で、国立大学のIR室として、第3期中期目標・中期計画の策定やそれに基づく今後の進捗管理の支援といった業務の展開に向けて、指標の制度設計や内容に関する検討も行なってきた（佐賀大学インスティテューショナル・リサーチ室，2015）。

ここでは、そのような考えや経緯を踏まえ、佐賀大学における第3期中期目標・中期計画に関するこれまでの検討状況に触れつつ、IR業務として今後対応することになる中期目標・中期計画に関連する進捗管理や自己点検・評価業務の支援の在り方を考える。

2. 1. 目標・計画の策定に向けた議論のスタートにおけるIRの役割

目標や計画の検討のために、まず準備すべきことは、多面的に現状を把握してスタートすべき立ち位置を議論し、向かうべき方向性を共有することである。

佐賀大学においては、まず、大学改革の流れを整理しつつ本学の役割や強み・課題を把握し、第3期中期目標・中期計画の策定に向けた基本方針を検討するために、平成26年9月に役員、学部長、学長補佐、関係部課長、IR室員等をメンバーとした勉強会を本学の合宿研修所（佐賀県唐津市神集島）にて開催した。

勉強会では、IR室から様々なデータを提供し議論をサポートした。具体的には、IR室の教学、学術、社会貢献、経営基盤の各専門部会から、定量的データや定性的データをもとに、強みや課題、今後の方向性として認識すべきことなどをプレゼンし、具体的な検討を進める出発点を定めるための支援という役割を果たした。各専門部会におけるプレゼンの際に活用したデータは、表1のようなものである。

表1 各部会において提示したデータ等

専門部会	内 容 (例)
教 学	<ul style="list-style-type: none"> ・人材供給の現状（進路先地域・業種） ・ストレート卒業率や進路決定状況 ・佐賀大学生の多様性（学業面でのアンケート調査結果）
学 術	<ul style="list-style-type: none"> ・発表論文数の現状 ・科研費や外部資金等の現状 ・研究促進効果の高い施策事例
社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・COC事業の取組概要や現状 ・今後に向けたCOC事業の展開や方向性
経営基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・人事給与、施設管理データを踏まえた現状や方向性 ・部局別収支状況を踏まえた現状

プレゼンで活用した表 1 のデータは、中期目標・中期計画の検討作業イメージを具体的に認識することを企図して、早い段階から検討に着手しておくべきと考えられるもの、今後の検討のために重要と考えられるものを中心に厳選して抽出した。また、これまでに蓄積してきたデータ全てをタブレット端末に保存して配付した。

勉強会の参加者は、これらのデータをもとにグループワークを行い、本学が置かれた立ち位置や強み、課題についての認識を共有した。その際、第 3 期中期目標期間に向けて、佐賀大学が国立大学として求められている政策の方向性や外的環境について、定量的・定性的データを踏まえて客観的に把握するとともに、そのような状況の中で佐賀大学の取組が十分なのかそうでないのか、現状の共有に重きを置いたうえで、第 3 期中期目標期間に取り組んで達成せねばならない内容を議論した。それらの議論の内容を踏まえて、中期目標・中期計画に盛り込むべき内容としてブレイクダウンし、勉強会の成果としてまとめた。

このように、客観的データをもとに議論することで、大学に求められる役割や取り組むべき実際の課題から乖離したような情緒的・観念的な発言が控えられるようになり、目標や計画の検討が効果的に進められる。

勉強会の後は、ここで議論した内容を踏まえて、学長のリーダーシップのもと、各理事室において中期目標・中期計画の具体的検討が進められた。

そのような中で、IR 室としては、これらの内容がより具体的にブラッシュアップでき、進捗管理（モニタリング）や達成状況の把握・評価など PDCA サイクルが効果的に進められるような支援の方策を検討していくフェーズに入っていく。

2. 2. KPI (Key Performance Indicators) の考え方の整理

平成 26 年 9 月、佐賀大学において上述の勉強会を開催する直前に、国立大学法人評価委員会において「国立大学法人の組織及び業務全般の見直しに関する視点」³が取り纏められ、文部科学省から各国立大学法人に向けて事務連絡として発出された。そこには、例えば「大学として特に重視する取組については、明確な目標を定め、その目標を具体的に実現するための手段を策定し、その手段が遂行されているかどうかを検証することができる指標を設定することが必要であり、その上で中期目標・中期計画を策定することが求められる。」といった記載がある。

すなわち、第 2 期中期目標・中期計画の内容以上に、達成すべき数値目標や時期、達成状況や進捗状況の検証が可能な指標をできる限り盛り込みつつ、さらに目標の達成水準や達成に向けた道筋が分かりやすくなるよう検討が求められた。

さらに平成 27 年 6 月には、「第 3 期中期目標期間における国立大学法人運営費交付金の在り方について（審議まとめ）」⁴が公表され、そこでは「各大学の機能強化の方向性に応じた重点支援を受ける取組構想は、中期目標・中期計画に記載され、中期計画に書き込まれるべき指標が取組構想の評価指標を踏まえて設定されることが想定」されるほか、「三つ

³http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/gijiroku/_icsFiles/afieldfile/2014/11/05/1353293_10_1.pdf

⁴http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2015/06/16/1358943_3.pdf

の枠組みから大学が自ら一つ選択し、取組構想を提案。その際、測定可能な評価指標(KPI)等を設定」することとされた。

佐賀大学では、この KPI に目をつけ、大学経営の観点から、KPI をどう位置付けるか検討し、KPI の概念を整理した。

KPI には、管理会計では二つの種類がある。一つめは、結果を事後的に測定する「成果尺度」であり、もう一つは事前的な行動指標である「パフォーマンス・ドライバ」である(金子, 2009)。この考え方を踏まえて、佐賀大学ではこの二つの KPI をそれぞれ「Outcome (達成すべき目標、成果・効果)」と「Performance Driver (Outcome 達成のための行動計画・行動目標)」とに整理し、この考え方を中期目標・中期計画に援用できないか検討を開始したが(佐賀大学インスティテューショナル・リサーチ室, 2015)、そもそも大学には、教育・研究・社会貢献を使命とする組織活動の特性があり、また中期目標の達成状況を評価してきた国立大学法人評価も指標をもとに定量的に評価するものではなく、このような手法の普及や標準化も進んでいるとはいえない。従って、中期目標・中期計画の内容全てを定量的視点から検討することは現実的ではなく、当然に定性的視点からも併せて検討することになる。

それでは、どのように検討を加えていったのか。

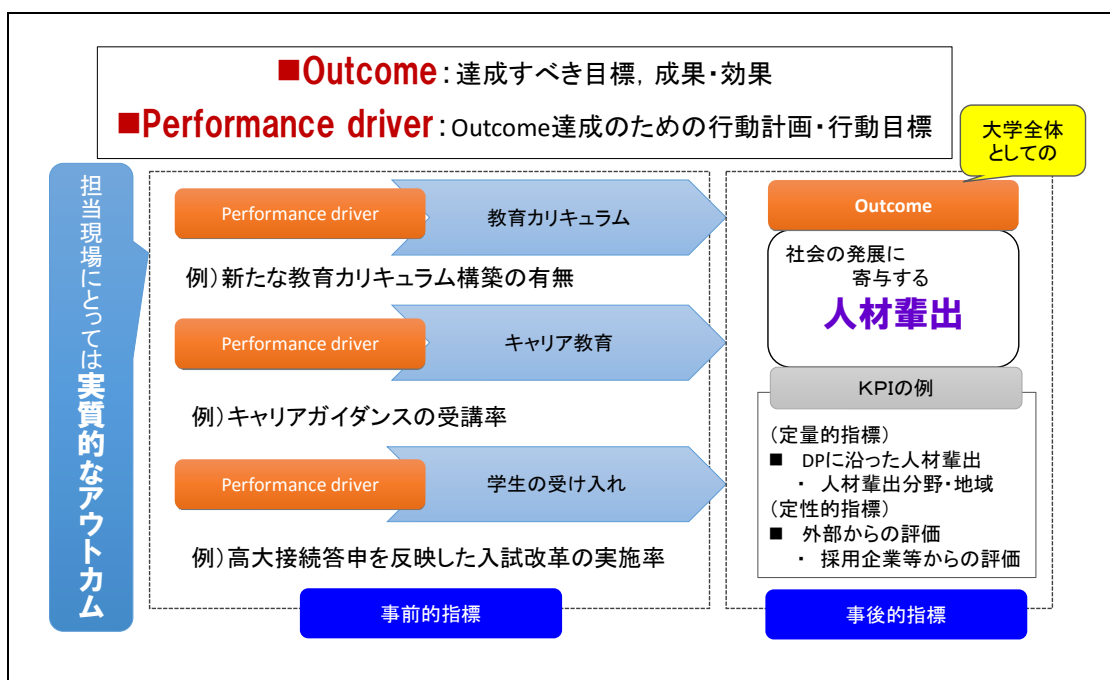


図1：二つのKPIの考え方

例えば、図1のとおり大学として定めた目標 (Outcome) が「社会の発展に寄与する人材輩出」である場合、その Outcome の KPI は、そういった人材を輩出した分野ごとの人数・シェアや採用先の地域ごとの分布はどうなっているかという定量的指標や、採用先からの卒業生の評価はどうかといった定性的指標が考えられる。その Outcome の達成に向けて、具体的には、新たな教育カリキュラムを構築するといった定性的な計画、キャリアガイダンスを充実させて受講率を上げるといった定量的目標を伴った計画を掲げることに

なるが、これらそれぞれが Performance Driver であり、また、これらの計画達成は各担当部署にとっては実質的な達成すべき Outcome となりうる。

すなわち、Outcome は目標・結果であり、活動の結果測ることができる事後的指標である。Performance Driver はそれを果たすべき行動や仕組みと言い換えることができ、活動の要因となる事前的指標といえる。

2. 3. QI (Quality Indicator) の抽出と中期計画への KPI の設定

一方で、KPI のみを設定しても指標としては不十分である。なぜなら、KPI のみを設定しても、それだけでは一面的にしか進捗状況や達成状況が見えてこない可能性があるためである。従って、あらかじめ多面的にモニタリングできる指標群やそのためのデータ群を整備する必要が出てくる。それらの指標それぞれが QI である。

KPI と QI の関係、また KPI の設定までのフローは、図 2 のようなイメージで進む。まず、学内の様々なデータ (佐賀大学では、IR に役立つデータ全てを IR データと位置付けている) をもとに QI を抽出する。抽出に向けた作業は、佐賀大学では IR 室の各専門部会が担っている。そうして、いわば QI のカタログを IR 室において検討・整備しつつ、それらの QI の中から、意思決定者を中心に各理事室において中期目標・中期計画を検討していく中で、進捗状況や達成状況をチェックする指標として最適と判断されたものが KPI として設定される、というのが基本的な流れとなる。KPI に定性的なものが存在する以上、定性的な QI も当然存在する。

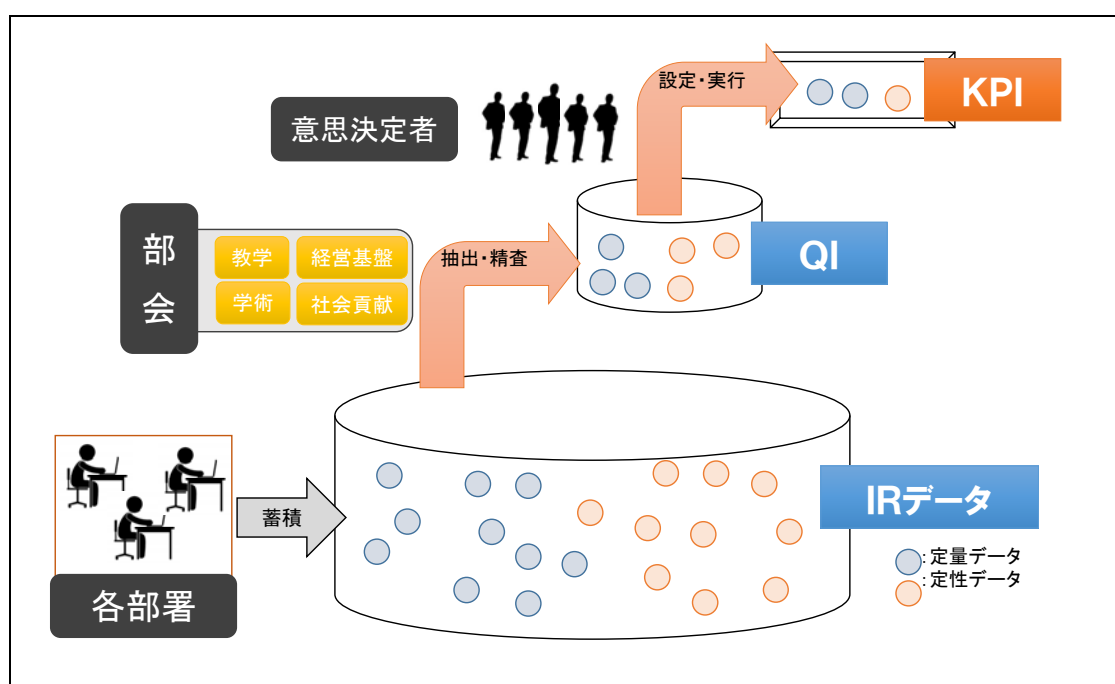


図 2 : KPI 設定までの 1 つのイメージ

このような考え方で、佐賀大学では中期目標・中期計画の素案に記載した全ての中期計画に KPI を設定した。概念的には、Outcome の KPI は中期目標、Performance Driver の KPI は中期計画に設定されていると考えることができるが、実際には、中期目標・中期計

画の構成や枠組み上、全てがこのように一律に位置付けられるものではなく、中期計画に Outcome の要素が盛り込まれているものも当然存在するし、また、中期目標・中期計画の検討スケジュールの時間的制約から、QI の抽出と KPI の検討・設定作業とが並行して進められたものがあることを付記する。

また前述のとおり、中期計画の内容により、数値目標のような進捗状況や達成状況が定量的に測定可能な KPI もあれば、例えばどこまでどのように取組が進んだか、できているのかできていないのか、という視点で確認する定性的な KPI もある。両者が混在する理由は、第3期中期目標・中期計画の枠組みや盛り込むべき内容として、組織や体制整備に関する目標や計画を設定したり、また計画ごとに何に取り組むのか定性的情報をより具体的に記載するなど、必ずしも定量的に記載すれば足りるものでもなかったという事情が最も大きいと考えられる。

なお、この次の作業として、中期目標・中期計画の内容を踏まえて年度計画を検討することになるが、そこでの KPI は、基本的には、中期計画が Outcome、中期計画を毎年度どう取り組むかを記す年度計画が、Performance Driver としての位置付けとなっていく。

2. 4. KPI と QI を活用した進捗管理（モニタリング）、自己点検・評価の検討

2. 2 及び 2. 3 で述べた考え方を、6 年間かけて達成していく中期目標・中期計画、それに基づく各年度の年度計画、さらに年度計画に基づく部局の実行計画の策定（佐賀大学では従来、上位から、中期目標・中期計画＞年度計画＞部局の実行計画、のように階層化している。）や、その進捗管理、自己点検・評価に適用していくにあたって、まず、KPI や QI は、基本的には図 3 のように整理することができると考えられる。

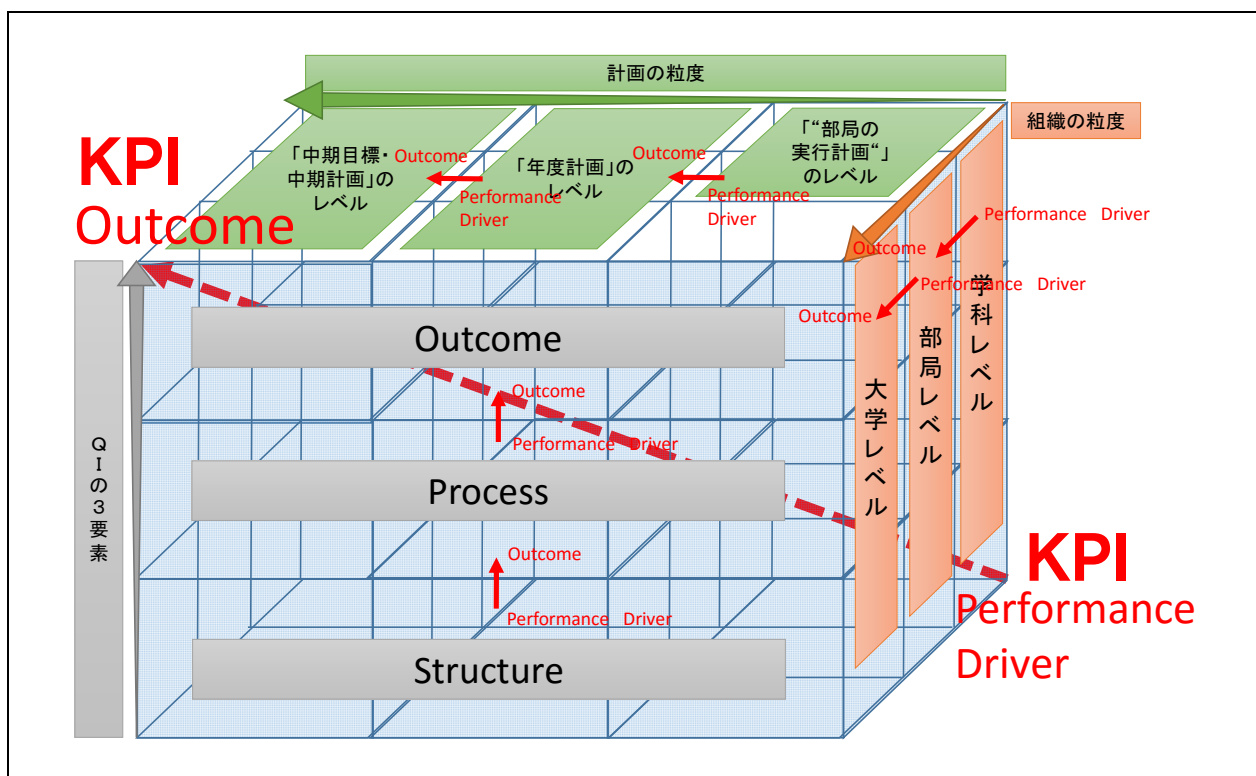


図 3 : KPI (Outcome、Performance Driver) と QI の、組織や計画への適用イメージ

KPI に関しては、計画の策定段階においては、上位計画（例えば、年度計画）での Performance Driver の設定は、下位計画（この場合、部局の実行計画）における Outcome の設定と同じ位置づけとなり、言い換えれば、組織上位における Performance Driver の決定は、組織下位では達成すべき Outcome が提示されたことと同じ位置づけとなろう。

進捗管理や自己点検・評価の際には、逆に、下位計画の Performance Driver に基づく計画の十分な実施は、上位計画における Outcome 達成のために必要なものとなる。言い換えれば、下位組織が達成した Performance Driver の成果は、上位組織としてはこれを Outcome のエビデンスとして活用することになる。もちろん、目標・計画の構成内容や今後の実務の進め方次第では例外も出てくるであろう。

一方で、QI に関しては、それぞれ Structure（仕組み・原資）、Process（活動・実行）、Outcome（成績・成果）の3つの要素があり、これにも Outcome と Performance Driver としての関係性がある。加えて、Structure と Process は事前に計画として盛り込むことができる事前的指標である一方で、Outcome は目標の達成、成果という事後的指標として見ることができる（佐賀大学インスティテューショナル・リサーチ室，2015）。

もちろん KPI は QI から抽出される以上、KPI にもこの3つの要素をあてはめることができるものと考えられる。

進捗管理や自己点検・評価を、この考え方を踏まえて進めていく場合、KPI をチェックしつつ、併せて QI を状況に応じて確認することになる。

自己点検・評価（達成度評価）の際は、まず Outcome の QI から抽出された KPI（どのくらい達成できたか）を見ることになろうが、計画の進捗管理の観点では、達成の見込みのみならず、進行形でうまくいっているかどうかにもまず見る必要があるから、チェックの対象は、事後的な Outcome の KPI よりむしろ進み具合、すなわち Process の QI から抽出された KPI を見るほうが優先度が高いであろうと考えられる。この段階では、Process の QI から抽出された KPI により達成の見込みやうまく進んでいるかどうかを確認するとともに、うまくいっていない場合は、どこに要因があり何を解決すべきか、その取組のための予算や人員、実施体制が適切なのかどうか等、Structure の QI から抽出された KPI をも検証することになる。もし取組のための予算や人員、実施体制といった Structure にも問題があるとすれば、それは達成すべき Outcome の QI から抽出された KPI の設定にも問題があるのではないかと、また別の QI もチェックしつつ、KPI を修正すべきではということまで検討の視野に入ってくることになろう。

言い換えれば、Process の QI から抽出された KPI の状況が順調で、計画達成の見込みが立つのであれば、その計画に関連する Structure や Outcome の QI から抽出された KPI の設定は大きな問題がないと考える示唆となろう。なお、KPI は、Outcome または Performance Driver のいずれにも整理されうることを重ねて申し添える。

まとめると、計画ごとに、KPI に沿いつつ QI でもモニタリングしながら、①Process、Structure、Outcome の順に進捗状況や達成状況を確認することで、大学、部局、学科レベルで不具合がないか見ていく。②達成状況（Outcome の KPI）が思わしくない計画があれば、ほかの KPI や QI を用いつつその要因を探り、場合によっては Performance Driver の KPI の修正（例えば、部局の実行計画を再検討・修正し、必要に応じ次年度の年度計画

にも反映)により手段の見直しを図り、最後に目標を再確認のうえで、目標達成に向けた手遅れや障害を最小限にとどめる、といった形になると考えられる。ただし、計画一つ当たりのKPIやQIは多ければ良いわけではなく、業務の効率性や分かりやすさの観点から、ある程度絞るべきであろう。

3. まとめと今後の課題

これまでも佐賀大学はもちろん、各大学において中期目標・中期計画や年度計画に基づく進捗管理や自己点検・評価の業務を進めてきたところであるが、第3期中期目標・中期計画に取り組むにあたって、特に数値目標や指標を意識した進捗管理・評価業務が求められることになる以上、また、評価業務を評価業務だけで留まらず実質的改善につなげるためにも、KPI (Outcome や Performance Driver) といった管理会計的要素を取り入れ、QI を活用して多面的にモニタリングを意識しながら進めることが、これらの業務の高度化を進めることにつながり、いっそう効果的なPDCAサイクルの実質化につながるのではないかと考えている。

なお、計画の策定、進捗管理、自己点検・評価業務などを担う企画担当部署や評価担当部署がIR担当も兼ねている大学も見られるが、IRの役割は、あくまでも進捗管理や自己点検・評価など「PDCAサイクルが円滑に進むよう支援すること」であり、それらの業務主体は、それぞれの企画や評価の担当部署ひいては各計画の実行を担う各担当部署であると筆者は整理していることを付記する。

一方で、課題もまだ多く存在する。

まず、本学の中期目標・中期計画の素案の検討にあたり、これらの考え方を踏まえて全ての計画にKPIは設定したものの、QIの整備は、検討中の年度計画、また部局の実行計画の今後の策定に向けて更なる充実が必要である。なおQIそのものは、一度整備すればそれで済むものではなく、大学を取り巻く状況の変化や進むべき方向性の調整に伴い、不断に見直しを進めていく性質のものである。それはKPIにも同じことが言える。特にPerformance DriverのKPIは、柔軟な運用が求められるであろう。また、現時点では定性的な指標として設定しているものであっても、今後、定量的な指標化に向けての試行錯誤も必要であろう。

中期目標・中期計画の達成に向けて重要な一つ、特に担当部署において必要なことは、達成目標・計画・数値目標・必要なデータをあらかじめ一体的に考え、日常業務にビルトインさせておくことである。また、指標となるQIを示すエビデンスデータの精度をあげるには、データの組織粒度やデータ収集のタイミングなどの定義を標準化させていくことも必要となる。いずれも、これまで自己点検・評価や進捗管理においてエビデンスを揃えていくうえで課題とされ、解決に向けて尽力されてきたことではないだろうか。

また、年度計画や部局の実行計画を進めるにあたって、取り組むべき内容や進捗状況の「健全性」を示すデータやエビデンスの補完などの検討も必要となろう。いくら進捗状況や達成状況が良好であっても、多くの費用や人員を必要とし他の業務を圧迫しているようであれば、大学の使命や目的達成に真に貢献しているとは言えないであろう。

最後に、平成 27 年 9 月に、『大学マネジメントと IR ～最適な KPI の設定を目指して～』を佐賀大学 IR 室にて編集し発刊したので、その紹介をもって結びとしたい。

謝辞

本稿を作成するにあたり、佐賀大学における IR 室をはじめ関係者の皆様、平成 27 年 8 月 3 日の平成 27 年度第 1 回 IR 実務担当者連絡会へご出席頂いた皆様に対し、深く感謝申し上げます。

また、本稿の執筆にあたり、査読者各位から有益かつ貴重なご指摘やご示唆を頂きましたことを厚く御礼申し上げます。

参考文献

佛淵孝夫 (2015) 『大学版 IR の導入と活用の実際』, 実業之日本社, 2015 年 2 月.

佐賀大学インスティテューショナル・リサーチ室 (2015) 『大学マネジメントと IR 最適な KPI の設定を目指して』, 昭和堂, 2015 年 9 月.

金子智朗 (2009) 『「管理会計の基本」がすべてわかる本』, 秀和システム, 2009 年 12 月.

※ 脚注にある URL の最終閲覧日は全て 2015 年 12 月 25 日である。

[受付：平成 27 年 9 月 28 日 受理：平成 27 年 12 月 25 日]