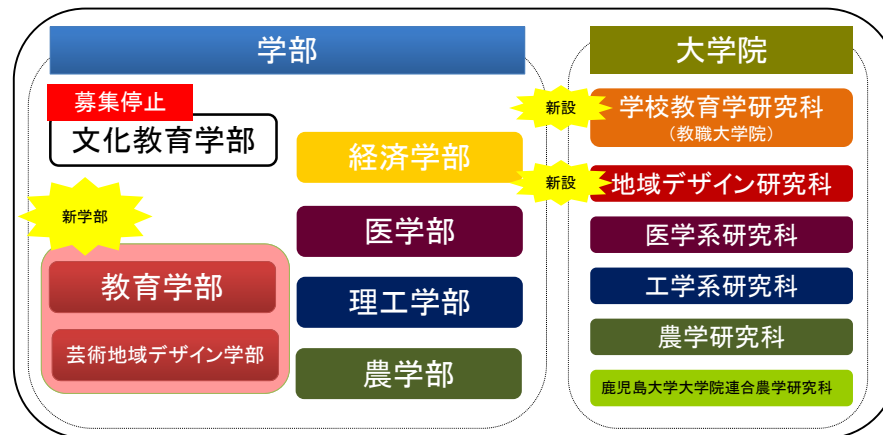


## 大学マネジメントとIR

国立大学法人佐賀大学  
IR室長 西郡 大  
(アドミッションセンター准教授)



## 佐賀大学について



【学部】学生数:6,092名  
文化教育(1,120)・経済(1,170)・医(891)・理工(2,262)・農(649)

【大学院】院生数:888名(修士課程, 博士課程の合計) (H27.5.1現在)

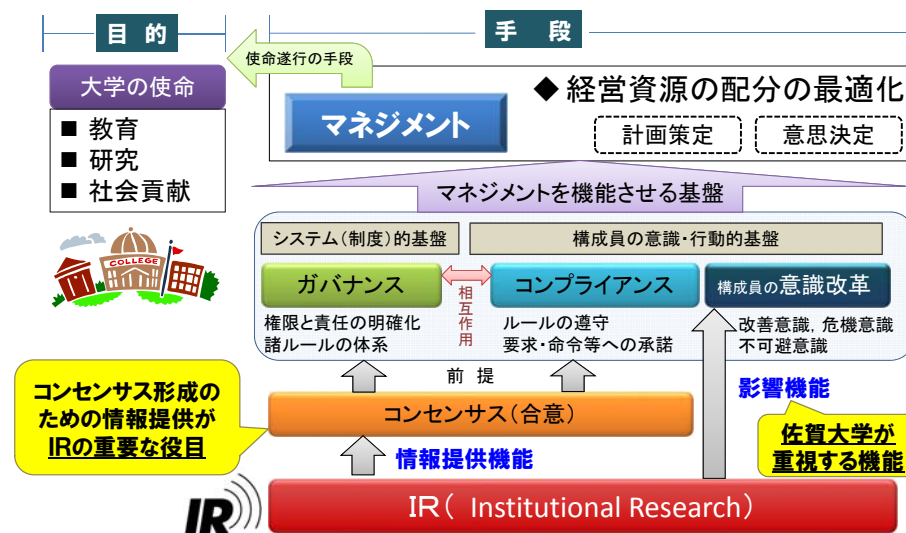


## 佐賀大学版IRの特徴

- **学長主導**
  - IR室は学長直下に置き, PDCAサイクルの支援組織
- **全学的な教職協働組織**
  - 佐賀大学最大の教職協働組織
- **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
- **機能先行主義**
  - 「機能させる」ことを最優先 ⇒ システム先行型ではない
- **多面的な評価**
  - QI(Quality Indicator)の考え方の援用
- **影響機能の重視**
  - 佐賀大学版IRの最も重視する機能



## マネジメントにおけるIRの位置づけ





# IR室の業務内容

## 佐賀大学IR室の業務

- 情報の提供及び分析を通じた計画策定の促進及び支援
- 情報の提供による意思決定の支援
- 高等教育政策の分析、情報の提供及び政策関連テーマの研究
- 評価、説明責任、自己点検プロセスの調整及びそれに必要な情報の提供
- 学生意向調査、エンrollment・マネジメント研究等の支援
- DBを利用したデータ収集及び検証並びに当該DBの整備
- 収集データの分析及びその解釈並びにコンサルテーション
- 政府等へのレポート作成及び外部出版物へのデータ提供の支援
- 学内におけるデータ及び情報の普及活動並びにデータ分析報告の支援
- その他本学の計画策定、政策決定、意思決定業務等の支援

## Thorpe (1999)

- 計画策定支援
- 意思決定支援
- 政策形成支援
- 評価活動支援
- 個別テーマの調査研究
- データ管理
- 学部レポート
- 内部レポート

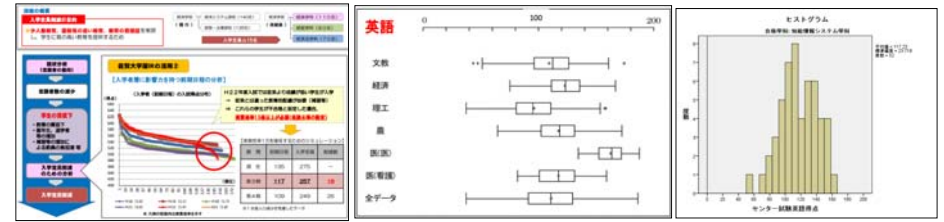


# 意思決定支援の事例



関係者の合意形成が意思決定を円滑にする

- **経済学部入学定員削減**  
入学定員を15名削減
- **全学統一英語能力テスト(TOEIC)の導入**  
平成25年度入学者より全学生に受験を義務付け(受験料大学負担)
- **理工学部個別試験の「英語」導入**  
平成28年度入試より、個別試験を「数学」「理科」+「英語」

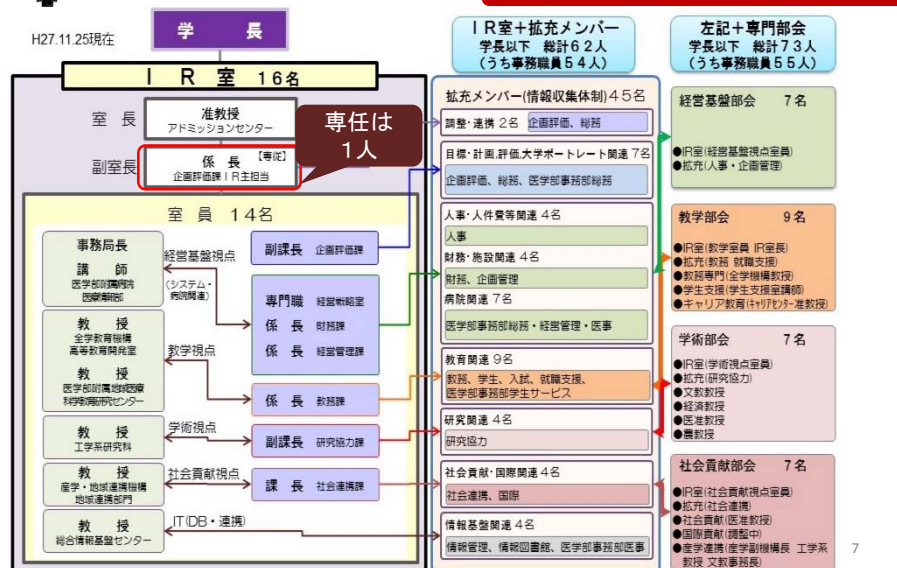


データサンプル

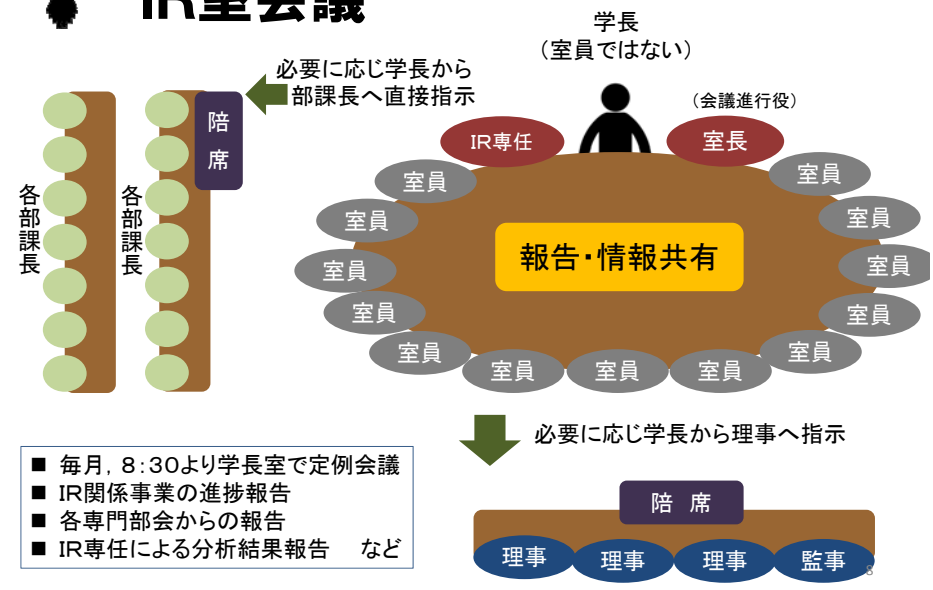


# IR室の体制

重要 大学運営上のデータを扱っているのは事務職員

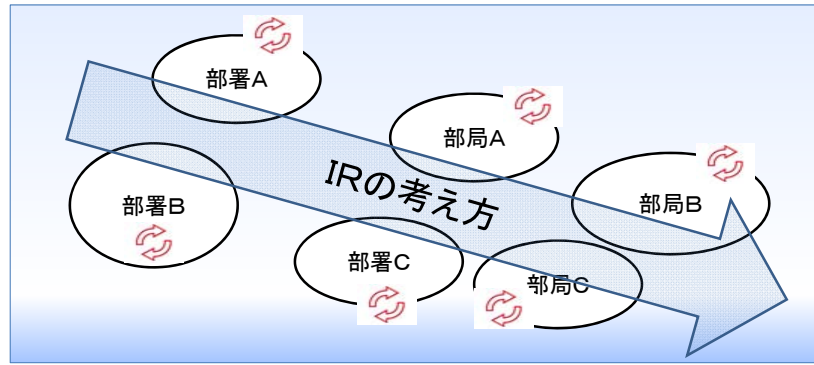


# IR室会議





# 「横串」となるIR

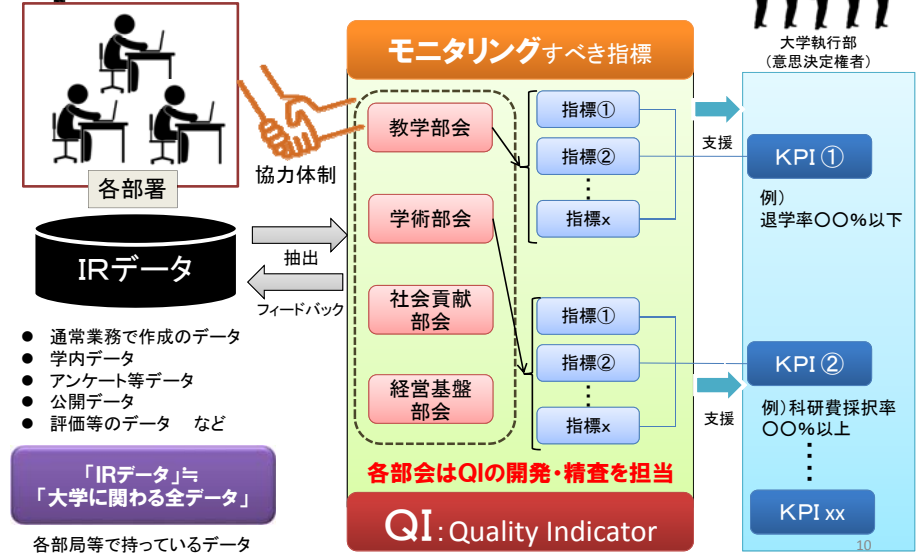


(従来) 個々の部局・部署等で探索的な業務改善等が行われている

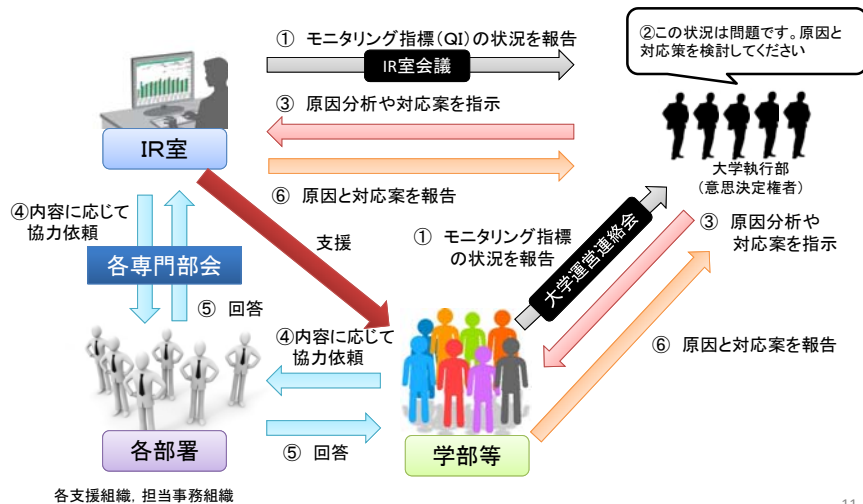
各部局や部署等が個別に行っていた業務改善やPDCAサイクルに、「IR」という横串を通すことによりIRを機能させる



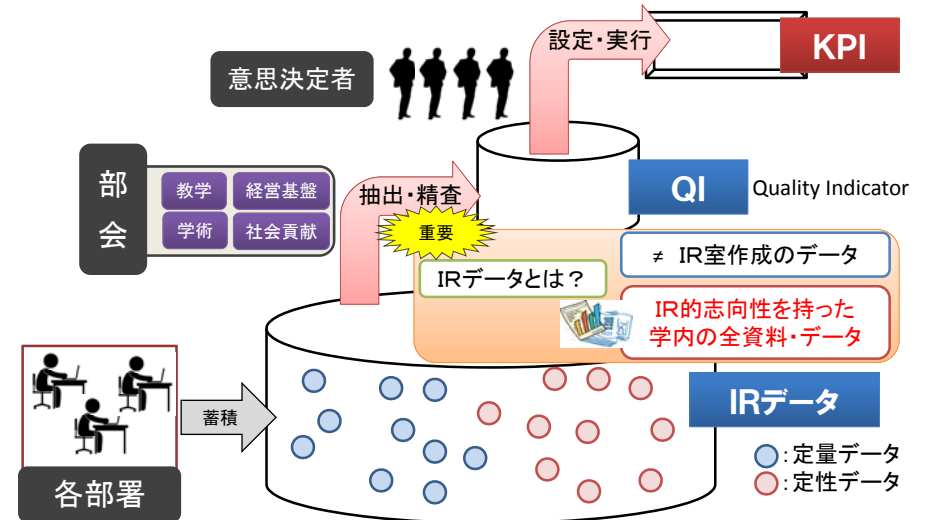
# モニタリング指標としてのQI



# モニタリングと改善のプロセスイメージ

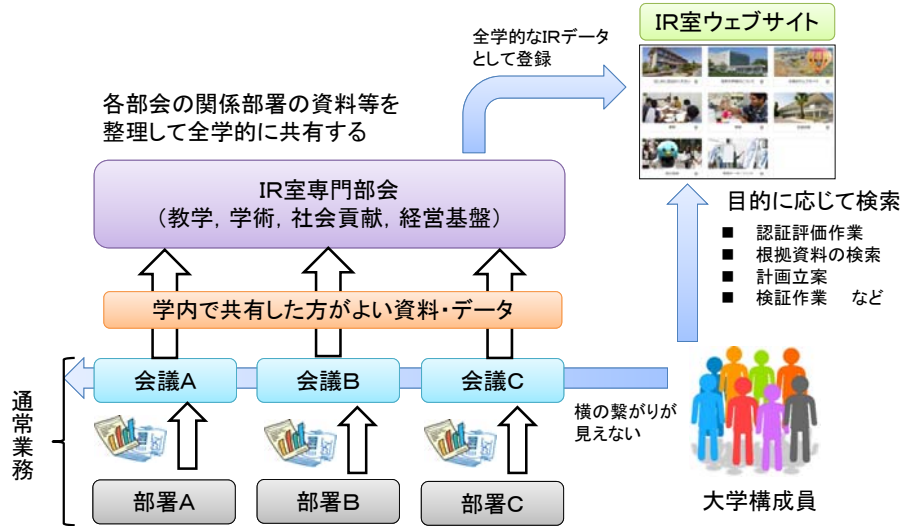


# KPI設定までの1つのイメージ





# 全学的なデータの蓄積・活用



13



# 影響機能とは？

- IRデータ自体のインパクトがもつ影響力** (側面①)
- 一見するだけで、突出した実績や取り組みが分かるデータ
  - インセンティブがないにもかかわらず、関係者の問題意識や行動意欲の喚起を生じさせるケース



## 影響機能の理想形

- 相乗効果としての影響力** (側面②)
- インセンティブと連動させたIRデータの活用
  - インセンティブと連動させることで関係者の問題意識や行動意欲を喚起するケース



佐賀大学では、**評価反映特別経費** に活用

14



# 評価反映特別経費 (学長経費)

IR室が提供するデータにもとづき配分額を決定

平成27年度  
予算枠増額  
5000万円

## 教学指標

### オンラインシラバスの入力率

ティーチング・ポートフォリオの教員作成率  
ラーニング・ポートフォリオの学生入力率  
ラーニング・ポートフォリオの教員入力率  
FD講演会等の参加者数及び参加率  
就職率(国家試験合格率)  
進路把握・追跡調査状況  
入学志願者倍率  
退学(除籍)率  
休学率  
最低在学年限超過率  
全学教育機構の授業担当コマ数  
全学教育機構の併任教員数  
休講回避状況及び代替措置実績  
**授業点検・改善評価報告書入力状況**  
大学院研究指導実施報告書の入力状況

## 学術・研究指標

科研費の申請件数  
科研費の採択件数  
外部資金等受入れ額及びその増加率  
著書・原著論文・総説数

## 地域・国際貢献指標

国・地方公共団体等の審議会・委員会の参画件数

聴講生等数  
学術交流協定校との交流数  
アンケート回収率

## 経営基盤指標

教員基礎情報DBの入力率  
入学定員充足率  
コンプライアンス教育の実施状況等<sup>15</sup>



# 影響機能の事例 ①

## オンラインシラバスの入力率100%達成

年度	入力率
平成23年度(導入以前)	79.8%
平成24年度(導入初年度)	98.2%
平成25年度(導入2年目)	100%達成

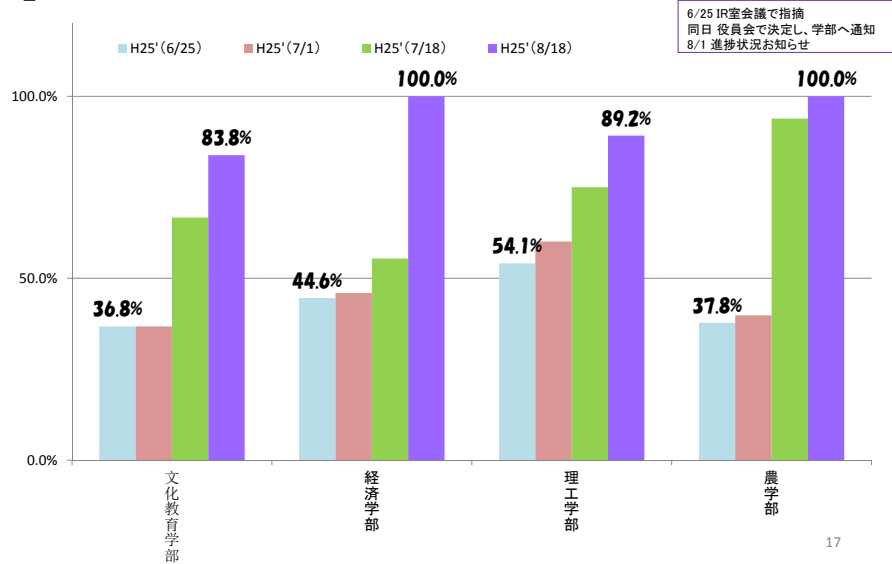
- 平成23年度(導入以前) ⇒ 79.8%
  - 入力催促を繰り返し行っても入力率は上がらず
- 平成24年度(導入初年度) ⇒ 98.2%
  - 入力率100%の部局へ予算を配分
- 平成25年度(導入2年目) ⇒ **100%達成**
  - 入力率100%未達成部局は、予定額から減額

16



## 影響機能の事例 ②

授業点検・改善評価報告書の入力率向上



## 影響機能の事例 ③

就職内定状況調査の「不明者」ゼロ達成 +

過去最高の就職率達成

- 「不明者」: 学生の進路先が把握できない数
- 「不明者」の数は、就職内定率を低下させる要因

$$\text{内定率} = \frac{\text{就職内定（決定）者数}}{\text{卒業者数} - (\text{大学院進学者数} + \text{社会人等})} \times 100$$

- 平成24年度までは2カ月ごとの報告
- 平成25年度からは週に1度
  - ⇒ 学科別の一覧で提供
  - ⇒ 「不明者」の多い学科は一目瞭然
  - ⇒ 毎週、数を意識せざるを得ない状況



## データ分析の考え方



- 分析の目的は、物事の真理を追求することではない

厳密性には固執しない

- 何も始まらない可能性
- 普段の問題意識を可視化することからはじめる

- 強み・課題や傾向の可視化(現状把握)により、取組や改善を支援すること

→ 気づきや改善の「きっかけ」を提供

分析の単位は「学科」



当事者意識をもたらすことが重要  
(関心をもってもらわないと意味がない)

19



## 「改善のためのデータ」とは？

(あくまで佐賀大学の場合)

大学(あるいは当事者)にとって  
都合の悪いデータ

「改善点」を意識するためには、  
ネガティブデータの直視が必要



評価のためのデータ

良く見せようとして作ったデータ  
→ 課題点が見えない + 危機的状況の見逃し



20



詳しくは、こちらをご覧ください



佐賀大学前学長 佛淵孝夫 著  
実業之日本社



佐賀大学IR室 編集  
本学ホームページより購入可能

