

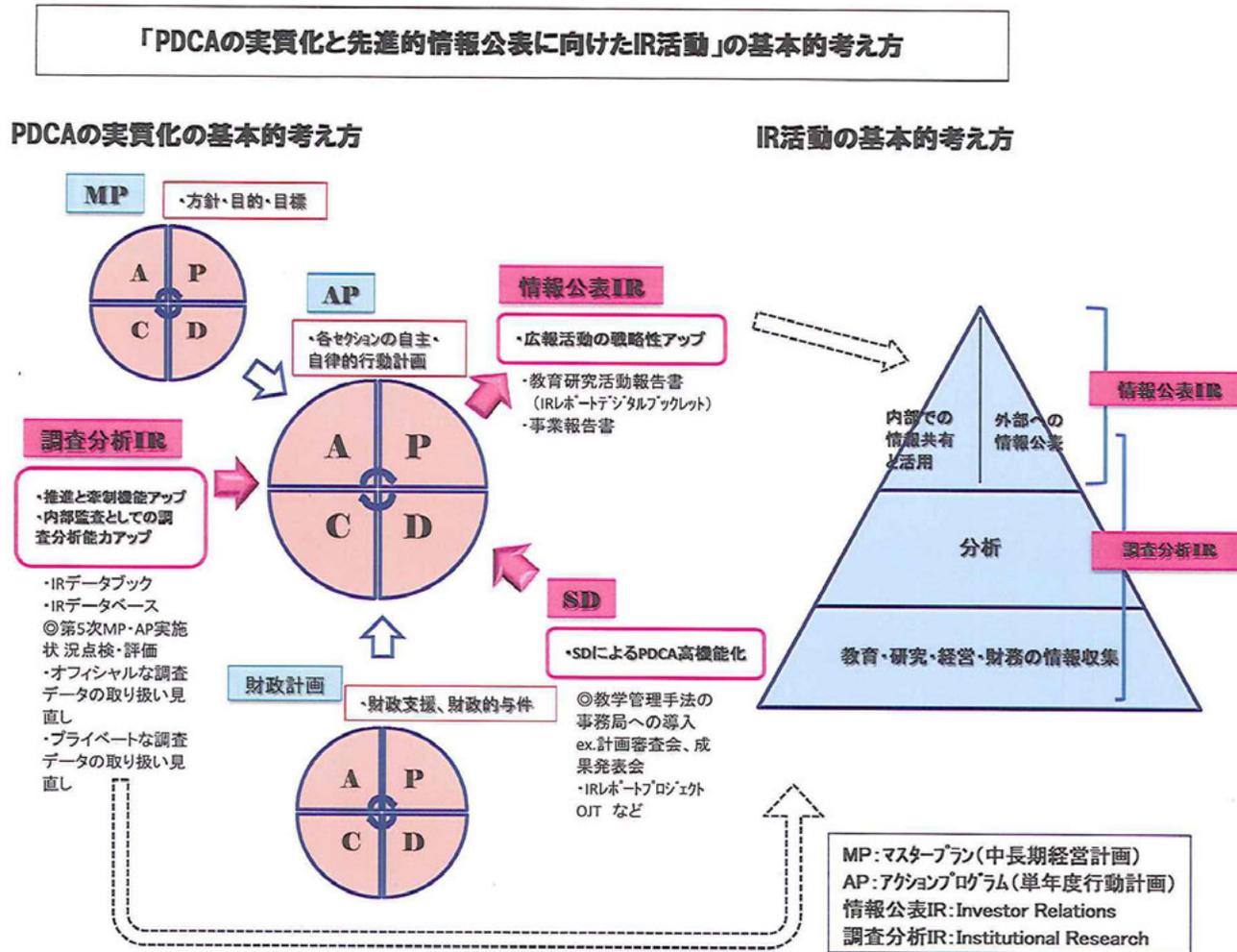
PDCA の実質化と先進的情報 公表に向けた IR 活動

福岡工業大学

2012/04/20

PDCAの実質化と先進的情報公表に向けたIR活動

PDCAの実質化の基本的考え方、IR活動の基本的考え方（図1）



1. 取組を実施する背景

本学は、教育改革・改善の進展をよりどころとした学生募集力の強化を主体として「大学改革」を推進するため、「経営計画」とこれを財政面で支援する「財政計画」を策定している。さらに、これらの計画の実現性を向上させ、より多くの成果を創出するために、PDCAによる目標管理の仕組みに予算のライフサイクルを連関させた「経営管理システム」を構築している。

(1) 経営管理システム改善の背景

そのシステムを運用する中で、現行計画（第5次経営計画及び第3次財政計画）を作成するにあたり、前計画（第4次経営計画及び第2次財政計画）に組み込まれた諸施策の①計画実現性、②目標達成度、③事後評価の実施度合い、④予算の計画性及び⑤経済効率性について、実施状況とその成果を点検・評価したところ、全体として概ね良好ではあるものの、①～③の不十分さが確認され、未だ改善の余地があること、すなわち、当システムをさらに「実質・実効化」すべきことが明らかになった。

(2) IR強化の背景

また、昨年の4月に義務化された教育研究情報の公表にあたっては、その土台として、とりわけ諸活動の調査・分析が重要となるので、上述の経営管理サイクルで情報収集し、整理・集約し情報発信していくプロセスを「二つの意味のIR活動（後述）として機能させること」が情報公表の「効率性」や「正確性」、並びに「インパクト」などの面で極めて重要であると判断された。

2. これまでの取組及び成果

(1) オリジナルな経営管理システム

経営計画（大学改革）の形骸化を防ぎ、当計画に組み込まれる諸施策を資金的に裏付けるものとして「財政計画」を位置付け、また、諸施策の推進ツールとして「PDCAによる目標管理システム」があることは上述のとおりである。このシステムは各学部・学科、事務局の各セクションが経営計画（マスタープラン「MP」）に基づき自主的に年間行動計画（アクションプログラム「AP」）を策定し、PDCAサイクルで目標管理を行い、さらに、その諸活動の自主・自立性を促進し、場合によっては牽制するために、予算管理サイクルを連関させ、成果の拡大に努めるものである。（図2）

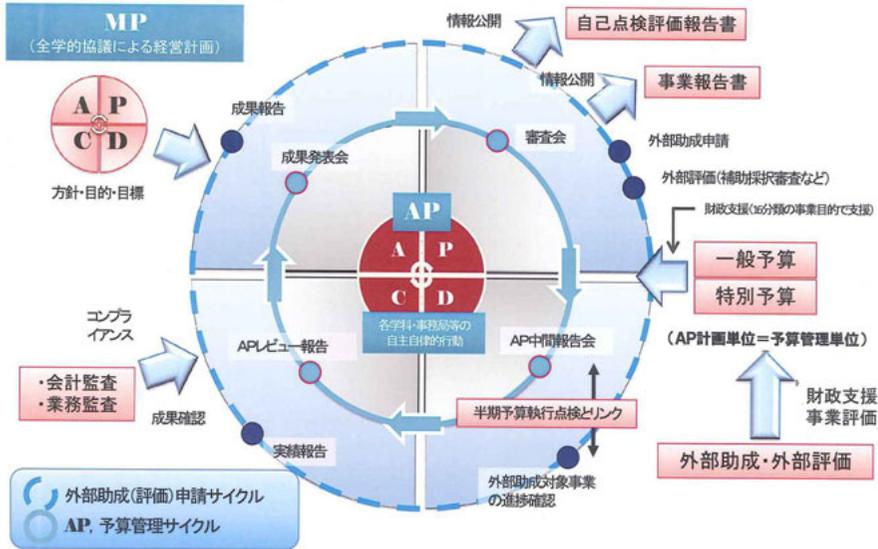
(2) 取組成果の拡大

このシステムの継続的運用によって、①取組成果確認手法の開発（事前・事後の学習度合いの測定など）、②積極財政と安定財政の両立（教育研究経費比率30%以上を継続し、3～5%の帰属収支差額を安定的に確保するなど）、③優良取組の全学的拡大（入学前教育、入学後早期の基盤的教育の教材、手法の共通化など）の成果を創出している。（表1,2）

(3) システムの外部評価

これらの取組状況及び成果は、私学事業団「大学経営強化の事例集」をはじめ、20数種の研究誌等で取り上げられ、また、日本私立大学協会や日本私立大学連盟等の研究・研修会で全国に向けて発表し、そこでの議論において相応の評価を得ている。

(図2)経営管理システムの考え方



(表1)経営管理システムの成果(取組成果確認手法の開発(指標例))

取組	プロセス評価の指標	アウトカム評価の指標
企業ネットワーク構築	・訪問企業数、交流会参加企業数 ・金融機関との就職タイアップイベント数	・訪問参加企業からの求人状況 ・金融機関経由の求人、内定者数
SPI対策講座	・講座参加者数 ・学内SPI選手権における表彰レベル到達者数(率)	・SPI得点推移 ・採用試験(SPI)合格者数(率)
課外活動、クラブ・サークル活性化	・参加促進イベント数 ・学生研修施設の利用状況	・クラブ・サークル加入率
ドロップアウト防止策	・学生面談回数、個別指導回数 ・イベント参加学生数、イベント実施回数	・ドロップアウト人数(率) ・学生満足度(アンケート)
教育研究活動報告書	・配布部数 ・配布部数に占めるアンケート回答数(率)	・高評価比率(アンケート)

(表2)経営管理システムの成果(教育改善等の進展)

(1) 教育改革・改善取り組みの実質化が進展

- ① 取り組み学科、担当者の拡大(賛同者増加)
- ② 対象となる学生・生徒等の拡大
- ③ 取り組み内容・手法の見直し進展
- ④ 取り組み成果そのものの拡大

(2) 研究活動に対する外部資金の拡大

(3) 費用対効果の向上

- ① 経費予算縮小の中で取り組みは活性化
- ② 資金使途は「ハード・環境整備」から「ソフト・内容充実」への転換

(4) 財政の安定化、不断の改善

(5) MP・AP・予算・事業計画・事業報告・自己点検評価等の連関

3. 当該取組の実施体制

(1) 経営計画等の策定委員会等の構成

経営計画及び財政計画の策定と推進体制としては、理事会の下に常務理事（総務・財務担当）を委員長として、教学と事務局から委員を選出した委員によって、計画策定委員会を構成（合計 13 名＋α）している。その事務局は法人事務局の改革推進室（企画担当部門）、総務部及び財務部（経理課・管財課）の共同事務局としている。

(2) 本取組の実施体制

本取組の実施体制は、理事会の諮問・指示に基づき、機動性を重視して、常務理事の下に次のとおり構成する。（図 3）

①PDCA サイクルの実質化及び調査分析の IR（Institutional Research）の実施体制

改革推進室、総務部、財務部及び情報処理センター等で合同プロジェクトを形成し、諸計画の実施状況の点検・確認、諸活動の調査・分析、並びに IR データベースの構築等を行う。

②情報公表の IR（Investor Relations）の実施体制

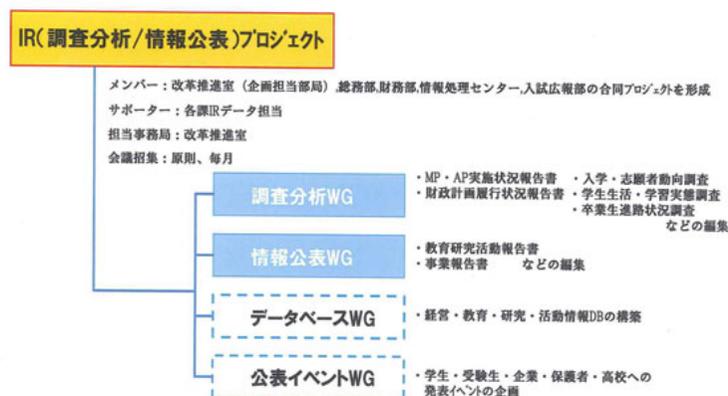
上記の調査分析の IR を土台としてステークホルダーに対して行う情報公表 IR は、上記のプロジェクトの下に附置する「情報公表ワーキンググループ（入試広報部及び教務部から選出したメンバーを加える。）」で行う。

③IR プロジェクトの機能、役割、権限

IR 自体が諸活動の強制力等を有するものではないが、IR による 7 つの AR は、MP や財政計画を策定するうえでの重要な現状認識（課題・問題、現行計画の実績確認）のツールであり、そこで調査・分析・考察された結果は、それらの計画に効果的に反映される機能・役割を有している。

なお、MP や財政計画は理事会の諮問に基づき策定するものである。従い、当プロジェクトの権限について、調査の範囲は MP や財政計画の領域（学生・生徒募集、教育改善、就職支援（教育）、研究高度化、経営・財務の 5 領域）におよび、当該領域の諸施策の提言に資する役割を担うこととなる。

(図3)



4. 今後の取組の展開

(1) PDCA サイクルの実質化

今後の展開として、現行の PDCA による経営管理サイクルの問題点を明らかにして、実質・実効化に向けた課題設定を行っている。次いで、それらの対応策として、後述のとおり IR 活動の先進性を高め、これを土台とした SD を計画・実施している。(表 3、図 4)

なお、当計画の実現性を高めるためには、明確な成果目標(報告書の作成など)の明確化が有効であると思われる。そこで、より具体的でわかりやすい目標として、「7つのアニュアルレポート」の編集をプロセス目標としている。(表 3、図 4)

(2) IR の先進性向上

①調査・分析の IR (Institutional Research)

経営管理サイクルの中で諸活動の情報を収集し、整理・集約して、調査・分析の IR を行っている。

(経営計画・財政計画実施状況の点検・評価、IR データベースの構築、IR データブックの作成など)

②情報公表の IR (Investor Relations)

さらに、教育研究情報の公表義務化に対応したうえで、より詳しく分かりやすく、説得力のある情報公表の IR に努めている。

(私学法に基づく「事業報告書」の見直し、「教育研究活動報告書(IR レポート)」の作成と学生、父母、企業、地域への配付、説明会の開催など)

なお、本取組が今次計画の中核的位置づけとなる。

(3) OJT、SD としての IR

種々の IR 活動は、情報収集、点検・評価、まとめ、調整及び発表・説明等の様々な大学人としての能力を必要とすることから、これらの能力を育成し、大学の知的資産とするために、IR プロジェクトは、各部門の在職年数の短い若手メンバーで構成している。

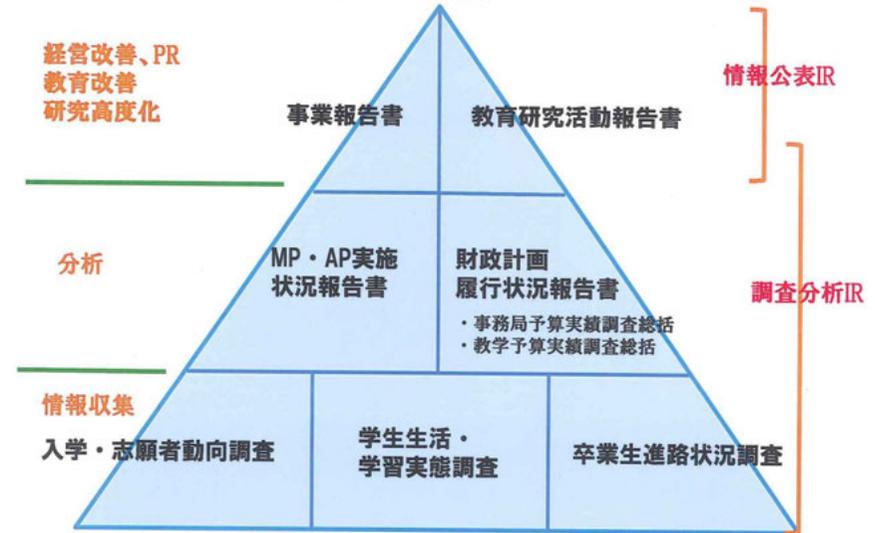
なお、メンバー選定の基準は関係各部署で所属部署の業務を全般的に理解した者としている。このメリットは、中途入職者が多いことから、従前の考え方や方法の見直しに繋げられることや、40 歳未満の相対的若手が中心となることから、関係業務の進捗がスピーディーであることなどである。デメリットは、諸活動に対する造詣の深さが課題となるが、これは所属する管理職の指導等で補っている。この SD 機能について、仕事を担わせるだけの「放任 OJT」とならないよう「意識して育成する能力」を文言化し、目標を明確化している。(表 4)

追って、上記(1)～(3)の取組は、一般的には個々の取組として行われていると考えられるが、本取組では、法人部門の改革推進室、総務部及び財務部が合同でこれらを連関させ、相互に支援することを特長とする。

(表3 PDCAサイクルの課題解決策としてのIR)

PDCAサイクルの課題	対応策	IRの最終目標となる報告書
(1) 計画実現性の向上	調査分析IR	<ul style="list-style-type: none"> MP・AP実施状況点検・評価報告書 財政計画履行状況報告書
(2) 施策の質向上、成果の拡大		
(3) 効果的な情報発信	情報公表IR	<ul style="list-style-type: none"> 事業報告書 教育・研究活動報告書
(4) 情報公表義務化への対応		
(5) 職員力(MP推進力)増強(若手育成の重要性)	OJTとしてのIR	<ul style="list-style-type: none"> 入学・志願者動向調査 学生生活・学習実態調査 卒業生進路状況調査

(図4 IRと7つのアニュアルレポートとの関連)



(表4 OJT、SDとしてのIR)

教育研究活動報告書で育成する能力

	編集手続きに応じた能力区分	意識して育成するチカラ
編集プロセスの各段階	1. 情報を収集する能力	<ul style="list-style-type: none"> ●各部局に向き、情報を聞き出すチカラ ●国の報告書や情報誌等から情報を抜き出すチカラ
	2. 情報を点検・評価する能力	<ul style="list-style-type: none"> ●社会の要請に基づき、情報の重要性を評価するチカラ ●本学の強み・弱みを自己認識するチカラ
	3. 情報をまとめる能力	<ul style="list-style-type: none"> ●大学運営全般に亘り網羅性を確保するチカラ ●分野ごとに階層(表現)を統一するチカラ
	4. 各部局との間で調整する能力(説明、説得)	<ul style="list-style-type: none"> ●各部局に向き、掲載項目や表現について合意を得るチカラ ●編集の過程で認識された本学の強み・弱みの報告
	5. 学外者に報告(発表)する能力	<ul style="list-style-type: none"> ●本学の強み・弱みを踏まえ、発表するチカラ ●ステークホルダーからの声に真摯に耳を傾けるチカラ
	6. 課題を自ら設定し、解決しようとする能力	<ul style="list-style-type: none"> ●編集の過程で認識された課題を全学的に共有し、課題解決までの道筋を明らかにするチカラ

5. 取組により見込まれる効果

「PDCA サイクルの実質化」と「二つの IR 活動」は、それぞれに有効な手立て、相互に支援する関係にあり、情報分析・活用、並びに情報公表の質の向上に大きく貢献する。本取組によって、経営管理システム及び情報公表システムの双方が進化すると考えられる。

(1) 教育改善等の進展

これに伴い、①諸施策の計画実現性がさらに向上し、教育改革・改善が進展する。さらに、②学生や社会から求められるものと大学が提供するものの適合性が高まり、いっそう教育改善が進展する。

(2) 改善行動のスピードアップ

また、調査分析の IR が詳細になされることは、情報公表の IR 段階で、③諸取組に対する問題・課題の提起に止まらず、その解決や達成の手法・道筋がより明確になり、改善行動の迅速化に資する。

(3) 成果拡大と信頼向上

なお、公表する情報は、諸活動全般にわたり、成果が大きく創出した事例の他、失敗事例及びその改善計画であることから、それらの学内・外の相互評価に発展し、④優良事業の全学拡大に繋がると共に「ガラス張りの大学経営」を進展させ、⑤学生・父母・社会などの信頼を著しく向上させることとなる。

6. 本取組が教育研究の充実に資すると考えられる点

(1) 本取組の奏功事例

学部・学科等の教育研究計画について、①計画の審査、②進捗確認、③成果確認及び④新たな課題設定とその解決法の考察、並びにそれらの⑤情報公表までの一連の手続きをひとつのシステムとして継続することで、「相応の成果が創出している」、もしくは、「拡大している」と判断している。

例えば、一学科の取組が複数の学科で行われるようになり、さらに相互の調整（奏功事例を参考にし合うなど）がなされ、①全学的大がかりな取組になった事例や、教育の対象者が特定のクラスであったものが、②全クラスに拡大した事例、先発の取組の失敗事例が後発の③取組の計画性向上に資する事例等、多くの奏功した事例が確認できる。（表 5）

このような事例は、ここで言う「経営管理システム」に依らずとも生じることとの見方もあるが、その生ずることの度合いや速さ、生じ方（入念な議論のもとに論理的に整理がなされる等）において、優位・有用性が高いと考えられる。

(2) IR のフィードバック効果

IR で収集した情報は、教育研究活動報告書、事業報告書等の AR や中期経営計画、財政計画等を集積される。これらの報告書や計画書は大学教授会、短大教授会、高校職員会議及び事務局管理職ミーティング等の諸会議で具に報告を行う。この結果、学園全体での共通理解に繋がり、各セクションが計画・立案する AP に反映されることとなる。諸活動の結果を踏まえ、それらの見直しに資するフィードバックが生じている。

(3) フィードバックの工夫

IR活動を単なるデータ収集・提供に留めることなく、教育研究活動～IR効果を波及させるため、教育研究活動報告書、事業報告書、さらにこれらの作成の土台となるMP・AP実施状況報告書等の種々のレポート（報告）に際して、諸活動の実績の結果とその要因をプロセス・アウトカムの両指標を用いて、分かりやすく詳らかにすることに努めている。

（表5 教育研究の充実に関する成果事例）

◎:大きな進展あり ○:進展あり △:現状維持

取組内容	取組の行為者、対象学生等の改善			成果の拡大等	費用対効果の向上	まとめ
	取組学科等の拡大等	対象学生の拡大等	取組み内容の改善等			
低学力化対策	○ 全学的取組へ拡大、充実	○ 推薦入学者から→ 全学生に対象を拡大	○ 数学から→ 数・物・英へ対象を拡大	◎ 基礎学力の正確把握 学力に応じた基礎教育	◎ E-Learningを利用した 入学前遠隔教育	1年生に対してフレッシュマンスクールを活用した。
JABEE適合教育	◎ 1学科の取組から→ 全学的取組みへ拡大	◎ (同左)	◎ 先行学科の取組が 他学科の参考に	◎	△	1学科のノウハウが見直されながら 全学へ拡大
社会性・ 人格形成教育	○ コミュニケーションプログラムの 実施学科拡大	◎ 問題行動学生から→ 全学生に対象を拡大	◎ キャンパス周辺清掃から→ 防犯・青少年育成へ拡大	◎ 多欠席、退小単位学生 に対する早期アプローチ	△	学生課担当員対1学生の関係から 地域共創へ拡大(キャンパスサミット等)
研究活動	◎ 科研費を始めとする研究 助成採択の増加	—	◎ 研究の計画性向上 研究義務の明確化	◎ 学内研究費配分に 外部評価を活用	◎ 研究資金の外部資金化 拡大	個人研究からプロジェクト研究へ拡大 大型補助事業の採択増加
就職支援	○	◎ 卒業後未就職学生への 支援対象拡大	◎ 手広く試行錯誤から→ 優良施策の選択・集中	◎ 地元金融機関との完全 タイアップによる就職先拡大	◎ 優良施策の選択・資金 の集中	散発的就職支援からキャリア形成 プログラムの編成へ拡大
学生募集活動	○	—	◎ 手広く試行錯誤から→ 優良施策の選択・集中	◎ 志願者の増加傾向	◎ 優良施策の選択・資金 の集中	効果測定に即した募集活動を再編成

7. 本取組が他大学のモデルとなり得ると考えられる理由

(1) 信頼性の向上

情報公表の重要性は、学納金や補助金で運営される大学がその説明責任を果たし、社会の信頼を得ることである。本取組は、法定の自己点検評価活動とは異なる手法（学校関係者以外に、よりわかり易い情報提供）で、それらの目的（信頼性の向上）を主眼とすることから、当然のこととして、これらを進展させることになる。

(2) 事後評価の徹底

また、調査分析の IR や情報公表の IR を経営管理システムの実質化と連関させて強化することによって、その IR 活動は組織的なものとなり、よって、いっそう広域にわたり掘り下げられることで、法定の自己点検評価に役立つことにもなる。

(3) ステークホルダーの意識改革

また、より具体的でわかり易い情報提供に繋がり、その結果、学生、父母、企業等のステークホルダーにとっては、「大学の活用の仕方」、「その考え方」に大きな変革をもたらすこととなる。

(4) 学習機会の均等化

もとより、経営管理システムは、諸取組の費用効果を高め、低コスト化することも目的の一つであるから、低学費政策を堅持することに繋がり、ひいては父母等の「経済負担の軽減」、さらに「学習機会の均等化」に資することとなる。

(5) 現段階の参考となる成果

なお、平成 23 年度において、今次取組の目標成果物のひとつである「教育研究活動報告書（取組成果のご報告）」を作成し、約 35,000 部の配布・説明を行った。IR 活動の改善の一助になるとして、読者のアンケートを収集した。その結果、予想を大きく超えた高い評価が得られており、あらためて本取組の重要性を認識するに至っている。（表 6～8）

(6) PDCA サイクルの定着

本学では、父母後援会、企業交流会、同窓会総会、高校・受験生を対象とした進学説明会等の会合において、教職員が一体となって「学園の現況」の報告・説明を行っている。このような機会を通じてステークホルダーへの情報公表とそのための IR 活動の重要性が強く認識されていると考えられる。もとより、教育改善や経営改善を趣旨とする活動の中で、現状分析が基本認識として不可欠であることは、既存の PDCA サイクルの運用によって、教職員の共通認識として定着している。

(7) 取組の精神

おって、今次の取組は、もとより本学の経営理念(For all the students～すべての学生・生徒のために～)と行動規範(Just Do It !～速断実行、改革に時間的ゆとりは少ない～)に従うものである。

(表6 教育研究活動報告書の主要な配付先)

配付先	配付部数
在学生保護者	4,500
同窓会員	19,000
高校生及び保護者	1,700
高校関係者	1,550
就職関係企業	500
研究関係企業	100
展示会等での来客	100

総配付部数 約35,000部

(表7 教育研究活動報告書のアンケート集計結果)

質問項目	回答内容	回答数	比率
情報公開の度合い・姿勢	十分	297	99%
	未回答	3	1%
	不十分	0	0%
わかりやすさ	わかりやすい	293	98%
	わかりにくい	4	1%
	未回答	3	1%
内容の充実度	充実している	290	97%
	ものたりない	5	2%
	未回答	5	2%
読みやすさ	読みやすい	289	96%
	読みにくい	5	2%
	未回答	6	2%
ページ数	ちょうどよい	257	85%
	多い	33	11%
	少ない	1	1%
	未回答	9	3%

アンケート回収件数：
300通

報告書の構成については、ほとんどの回答者が肯定的評価

(表8 教育研究活動報告書によせられたコメント)

「他大学にはこのような形でわかりやすく取組報告をしようとする姿勢はない」

－企業関係者

「高い経営力で安心して生徒を送り出すことができる」

－高校関係者

「様々な取組の成果が志願者の増加につながっている」

－高校関係者

「就職について色々ご指導いただき、感謝している」

－在学生保護者

「充実したデータと素晴らしい編集は、大学のグレードの高さを意味している」

－企業関係者

上記のような高評価が約6割のアンケートに記入された。