

# データに基づくマネジメントが組織に迅速性と実行力をもたらす

## 佐賀大学

エビデンス重視の徹底によって附属病院の経営を改善した実績を持つ学長が、改革を効率的に進めるための中心的なしくみとして、IRを整備。全学的な会議の見直しと併せ、課題発見から解決策の実行、成果の評価までを迅速に行う体制をつくり上げている。

### IR室提供のデータを基に 入試改革や特色化を推進

2012年7月にIR室を設置して以来、佐賀大学は、データを活用した改革の実績を着々と積み上げている。

2013年度の経済学部入学定員の「適正化」はその一つだ。実質志願倍率の低下、入学者間の学力差拡大が問題になっていた同学部に対し、IR室は、過去6年分の入学者の入試得点を縦軸に、順位を横軸に取ってプロットしたグラフを提示(図表1)。2010年度入試において他の年度よりも得点の低い学生が入学したことに着目し、実質倍率が1.5を切ると、学力差が顕著になることを示した。

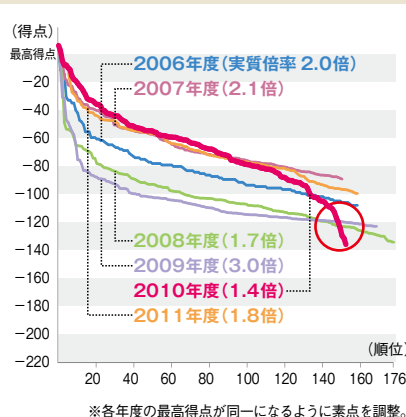
さらに、入学者の主な出身地域における18歳人口の減少を加味して、実質倍率1.5を確保できる入学定員をシミュレートしたところ、2016~2021年度は、2012年度よりも18人削減する必要があるとの結果がはじき出された(図表2)。この結果を基に同学部は、課程・学科の改組とともに入学定員を15人削減し、より手厚い教育を行うことを決めた。根拠が明確だったため議論は速やかに進み、IR室設置の約2か月後に報道発表に至った。

一方、理工学部においては、2015年

度入試から後期日程の募集人員の割合を増やす。従来は、「後期日程受験者の多くは佐賀大学が第1志望ではなく、モチベーションが低い」との考えが学内の「常識」だった。ところが、IR室が前期・後期・推薦の入試方式別に4年間で卒業する学生の割合を算出したところ、後期日程が群を抜いて高いというデータが得られたことによる改革である。

文部科学省からミッション再定義の話が上がったときは、各大学での検討要件の詳細が示される前に、全学部が特色を裏付けるデータの収集を開始。IR室からは各学部の課題を示すデータが提供された。課題をふまえたより現実的な特色強化策を検討し、文科省に示すことができたという。

【図表1】経済学部の入試得点分布



### 発言に根拠を求める 独自の会議ルール

IR室の設置と同時期に、学内で行われるあらゆる会議の運営に共通のルールが設けられた。例えば、提案や意見を述べる場合には、根拠となるデータや事例の提示が求められる。正当性のある根拠であれば基本的に反論が生じないため、会議の時間が大幅に短縮された。IR室がまとめた汎用性のあるデータは学内のイントラネット上に公開、会議の参加者はこれを閲覧していることを前提として議論が進められる。

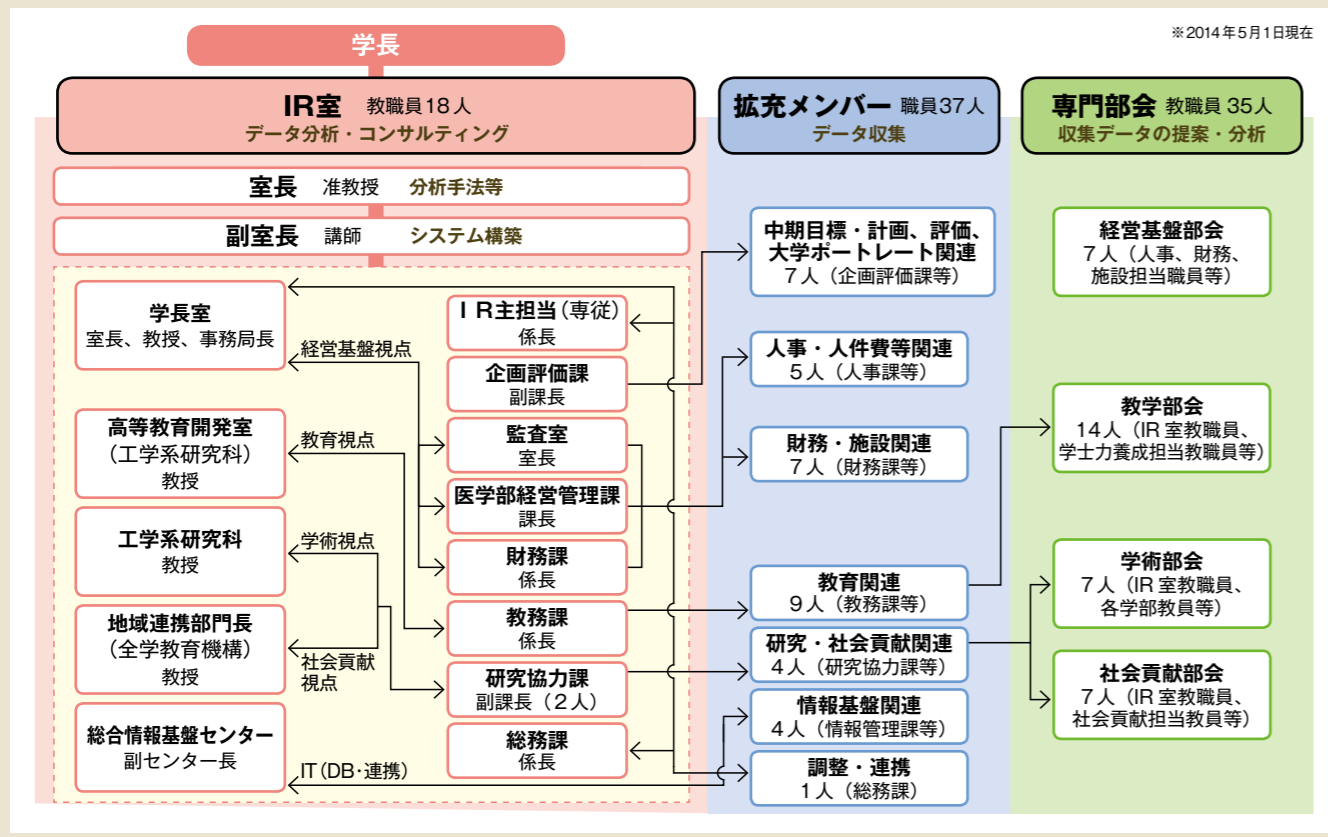
その他、「会議の達成目標やスケジュールの明確化」「原則60分以内で終了」「A4・1枚にまとめた提案概要の準備」といったルールにより、運営

【図表2】前期日程入試で  
実質倍率1.5を確保するための  
入学定員シミュレーション

期間	定員(人)	入学定員	前期日程募集人員	2012年度からの削減数
2012年度		275	135	-
第3期 (2016~2021年度)		257	117	18
第4期 (2022~2027年度)		249	109	26

※18歳人口減を考慮しシミュレーションした結果。

【図表3】IR室と関連組織の体制



の効率化を図っている。さらに、複数の会議で議論が重複することを避けるために、全学的な会議体のうち、3部会、3委員会、2室が、廃止や機能の移行などによって整理された。

### 附属病院の経営改革で全国トップ級の利益

IR室設置や会議の効率化を主導した佛淵孝夫学長の大学運営に関する問題意識の原点は、同大学医学部の前身である、佐賀医科大学の教授時代にある。

当時の附属病院の経営は、長年の慣習や経験に基づく硬直化したシステムの下で行われており、運営がブラックボックス化している点や、努力した人が報われない点に問題を感じたという。2003年の佐賀大学との統合後、佛淵氏は、部門ごとに生産性や経営に対する貢献度を算出できる独自の管理会計\*

\*公表を前提とした財務会計に対し、組織体制や業務の改善を目的に内部で管理する会計のこと。

システムを提案し、2008年からは副病院長・医療情報部長としてこれを運用。診療現場における無駄や未活用の資源をデータで可視化したことによって、各部門に効率化の意識が浸透し、全国の国立大学附属病院の中でトップクラスの利益を上げる経営体質ができあがっていった。

同氏は2009年10月に学長に就任。附属病院での経験を生かそうと最初に掲げた方針が、「大学運営の透明性、公平性、迅速化の推進」であった。

「大学の意思決定が遅いのは、合意形成の問題。合意が得られないのは、根拠となるデータがなく、明確に賛成も反対もできないからだ」（佛淵学長）。まず、経営面においてデータに基づいた判断をするために、管理会計的な考え方を導入。その後、それまで国や評価機関の求めに応じて提出するだけで、学内でほとんど活用されていなかった

データを積極的に活用するなど、大学運営の支援のためにIR室を設置した。

### 組織横断型の体制で全学的な意識改革を図る

図表3に示す通り、IR室は学長直下に置かれている。学長は全学の状況を俯瞰する立場であり、学内の全ての情報を入手・活用する権限を持つとの考えからだ。佛淵学長は就任時に、根拠に基づいた大学運営を行うことを宣言し、あらゆるデータの提供について、全学の合意を取り付けている。

IR室を構成するのは、分析手法に通じた室長、システム構築に通じた副室長など、18人の教職員。IR室担当の職員1人を除き、他部局との兼任だ。「IRと各現場の両方に関わる教職員によって、IRという横断を組織横断的に通し、各部局にデータ活用の意識を浸



佛淵孝夫学長

透させる意図がある」と西郡大IR室長は説明する。

データの収集は、37人の職員からなるIR室外の「拡充メンバー」が行う。佐賀大学には財務、人事、教学、入試、就職など、10数種類の独立したデータシステムがある。IR室や学部・学科などの要望に応じてシステムからデータを抽出したり、新たに取得したデータをシステムに紐付けたりするのが、拡充メンバーの役割だ。

IR室設置以前に比べて職員の負担は増大したが、「自分たちがとりまとめたデータがトップの会議で使われ、学内で改善のきっかけとなり、大学運営を支える実感が持てる。以前よりモチベーションが上がった」と、総務部企画評価課（IR室担当）の末次剛健志係長は話す。

主に学部、センター、委員会等の教職員を集めた「専門部会」は、IR室や拡充メンバーがまとめたデータに対して専門的な分析を加えたり意見を述べた

りする。改革を推進するためにどんなデータを収集・加工すべきか、当初はIR室から指示が出ていたが、現在は各部会が自らの問題意識に基づいて、自主的に提案するようになっている。

### 意思決定の先の「実行」もサポートするIR

拡充メンバーや専門部会を含めたIR組織は、「PDCAを回すための支援機関」と位置付けられている。佛淵学長は、「IR組織の情報提供機能によって、データを根拠に議論ができる環境さえ整えば、計画（P）自体はすぐできる。難しいのは、実行（D）以後の迅速化だ」と言う。

そこで、情報提供機能と並んで大学が重視しているのが、「影響機能」だ。これは、データを施策の根拠とし、データで成果を評価するというルールや習慣を根付かせることによって、各組織の自主的な改善を促すというもの。IR室がまとめたデータのうち、入試得点の低下、退学率の増加など、学部・学科の課題を表すものを繰り返しフィードバックして、現場が「動かざるを得ない」状況をつくりあげている。

課題解決の実行にあたり、IR室はコンサルティング機能も受け持つ。自学のデータだけでなく、類似の課題を解決した他大学の事例も示し、改善活

動をフォローする。

さらに、困難な案件を遂行したり、際立つ成果をあげたりした組織に対しては、「評価反映特別経費」として、学長裁量経費を配分している。改革に対して後ろ向きだった教職員が協力するなど、顕著な効果があるという。

### 定性的な分析も加え納得度の高い意思決定

2014年3月佐賀大学は、2016年度に芸術学部を新設する構想を発表した。文化教育学部のいわゆるゼロ免課程を廃止し、美術・工芸課程を核とした学部として独立させる。他大学の芸術系学部・学科と比較した教員数、入試や就職の実績などの定量データに地元の期待という定性的な情報を加味して、「自学の強みになる」と判断したという。2013年に閉館した佐賀大学美術館も、芸術学部構想の先駆けとなった。

この例に見るように、定性データを含めた多面的な評価を行うことが、同大学のIRの目標だ。医療で使われている評価指標（QI: Quality Indicators）を参考に、質や満足度を計測する手段が検討されている。実現すれば、特色強化の前提となる「選択と集中」においても、現場の教職員にとって、より納得度が高い意思決定や評価がなされるはずだ。

### 視点

進研アド改革支援室統括ディレクター 熊谷 是清

今、各大学は、改革の必要性を切迫感を持って認識しているが、実際に改革に着手している大学は必ずしも多くない。その理由は、佛淵学長が指摘されるように「大学の意思決定が遅いのは、合意形成の問題。合意が得られないのは、根拠となるデー

タがなく、明確に賛成も反対もできないから」であろう。その意味で、トップが「根拠に基づいた大学運営を行う」と宣言し、IR室を設置した佐賀大学の動きは注目される。

ポイントは、「実行以降を迅速化する」

ために、課題を表すデータを「繰り返しフィードバック」している点だ。いくら計画がすばらしくても、教職員が納得しなければ何も変わらない。ビジョン・計画とデータ（事実）に裏打ちされた粘り強い働きかけこそが重要と言えよう。