

私学高等教育研究所第 64 回公開研究会事例報告（要旨）

経営管理の仕組みに内包する 2 つの IR ～IR（調査分析・情報公表）活動の概要～

福岡工業大学
財務部長 川口敏弘
経営企画室課長補佐 四ヶ所和夫

1. はじめに

報告内容の構成は、①本学なりの IR の基本的考え方や定義、②その IR を推進する組織・体制、③IR の実際・具体的取組、④現状 IR の課題認識、⑤PDCA サイクルに内包されている IR 活動の実際である。

2. IR の基本的考え方

先ず、本学の IR の基本的考え方について紹介する。IR の考え方を大きく分けると 3 つの柱がある。1 つ目は、「経営計画や財政計画の策定における現状確認の手段」という考え方である。また、策定した経営計画や財政計画の実施状況確認レポートである、「福岡工大の現状」の作成の手段である。諸計画の実施状況確認の手段といえる。数値的現状確認・数値的目標設定・数値的事後評価を行うことの基本的手段・手順としての調査・分析活動ととらえている。これが 1 本目の柱・考え方である。

2 つ目は、経営計画や財政計画に基づいて計画する「単年度の行動計画(本学ではアクションプログラムという)の計画策定・進捗管理・事後評価等の手段」という考え方である。また、このアクションプログラムのうち、相応の予算配分を受ける取組は、特別予算の取組計画をつくらなければならない。その特別予算で行う取組計画の計画策定・事後評価等の手段でもある。各学部・各学科・各事務局の自主・自律的・定常的な調査・分析活動ととらえている。これが 2 本目の柱・考え方である。

3 つ目は、「諸活動情報の学内共有・外部公表・PR の手段」という考え方である。先に述べた 2 つの調査・分析活動（インスティテューショナルリサーチ）としての IR とは別の、情報公表・インベスターリレーションズとしての IR である。調査・分析の IR によって諸活動の情報を集約し、事業報告書や教育研究活動報告書で情報公表の IR として学内共有・外部公表を積極化することである。調査分析データを、事業報告書や教育・研究活動報告書で、さらにまとめてステークホルダーへ積極的に発信することだととらえている。これが 3 本目の柱・考え方である。以上のように、本学の IR には 3 本の柱・考え方がある。

3. IR を推進する組織・体制

次いで、上述のそれぞれの IR を推進・実施する組織・体制について報告する。1 つ目の IR の組織は、MP・財政計画策定委員会事務局である（MP はマスタープラン（経営計画））。マスタープランや財政計画を議論・策定する組織・体制は、理事長・理事会の諮問によって当該委員会が設置され、理事会・教職協働のメンバーで組織される。こ

の中で、経営企画室、総務部及び財務部の共同事務局が委員会事務局として IR を行う。この事務局が中心となって、議論・計画のテーマに関係する学生課、教務課、就職課等の事務局と連携して調査・分析を行う。これが、1つ目の IR 推進組織であり、経営企画室を中心とした集中的 IR といえよう。

2つ目の IR の組織（組織というより仕組み）は、各セクションの自主・自律的 IR である。この自主・自律的 IR の主なものは、アクションプログラム（単年度行動計画）における IR である。経営計画や財政計画は総論的な計画・大枠であり、これらの計画に基づいて、アクションプログラムが作られる。3学部9学科・短大・高校・各事務局単位で、年間約500件の行動計画を策定・実施・事後評価する。この計画策定・実行・事後評価、いわゆる PDCA の諸段階で、それぞれのセクションが数値的な現状確認を行う。さらに、この延長線上にある特別予算取組計画における IR では、アクションプログラムと同様、もしくはそれ以上に PDCA 諸段階で数値的な現状確認を行う。これらは、前述の「経営に関する集中的な IR」に対して、各セクションが PDCA の諸段階で数値的現状確認を行う、「分散的 IR」である。これが2つ目の推進組織である。推進組織というより「推進する仕組み」といえよう。

3つ目の IR の組織は、IR プロジェクトミーティングである。上述の2つの IR 推進組織や仕組みの他に、情報公表や PR を中心とした IR をさらに充実させるための組織として、この IR プロジェクトミーティングを設置している。ここでは、事業報告書や教育・研究活動報告書の作成サポート、それから大学ポートレートのアップデートを行う。そのサポート内容は、多元化している情報ソース（どこにどのような重要な情報があるかなど）の確認、公表情報や PR 情報の体系化・整理、効果的な情報発信方法の検討などである。この IR プロジェクトミーティングが3つ目の推進組織といえよう。以上の3つの組織が IR を推進する組織・体制である。

4. IR 活動の実際（具体的取組）

1つ目の IR である、経営計画・財政計画策定の IR について説明する。経営計画策定の IR では、志願者・入学者・学業成績・就職状況等の経年分析・相対分析を行っている。取り扱うデータの種類は、志願者の動向、学業成績の推移、就職実績の推移、学生生活・就職満足度、外部研究費採択実績等である。財政計画策定の IR では、学納金、補助金、教職員陣容、ST 比、一人あたり賃金、施設・設備投資の実績、財務データ等の経年・相対分析を行っている。もとより、経営計画・財政計画ともに IR 活動は、計画策定だけでなく、その計画の進捗管理、事後評価でもフォローアップの指標・方法として機能している。これらは経営企画室中心で行う集中的 IR である。

2つ目の IR である、単年度行動計画や特別予算取組計画策定の IR について説明する。単年度行動計画（アクションプログラム）は、各学部・各学科・各事務局等の計画単位で策定する（セクションの数で約50部門、計画数で約500件）。この中で、相応の費用を要する取組は、特別予算取組計画の策定が求められ（年間約100件）、いっそう具体的な成果創出が求められる。この単年度行動計画や特別予算取組計画の策定における IR として、授業評価アンケート、定期試験結果、資格試験結果等の様々な成果指標の設定・分析を行っている。その分析対象のデータの種類は、授業評価アンケート結果、学習

実態調査結果、正課の中間テスト、単位認定試験結果、資格取得試験結果等である。もとより、これらのデータ類は、計画策定だけでなく、その計画の進捗管理、事後評価においてもフォローアップのデータとして用いられる。このように、PDCAの各プロセスにおいて、各セクションの自主的なIRが行われる。前述の「集中的IR」に対して、これは「分散的IR」である。

3つ目のIRである、事業報告書や教育・研究活動報告書のIRについて説明する。事業報告書は調査分析のIRで集積した情報をさらに整理して公表する媒体である。私学法に則して作成・公表することはもとより、重点的な取組・行動計画の実施状況・その成果・次期の課題に関する説明に多くの紙幅を割いている。コンテンツは、学校法人のプロフィール、重点的取組の実施状況とその成果・評価、今後の課題とその達成策等である。総ページ数は約70ページあり、その約6割は調査分析のIRで得られた情報を掲載し、公表・学校運営の可視化に努めている。しかし、事業報告書はHPで閲覧できるものの、父母・一般の方の閲覧はあまりない。確かに、文字・数字ばかりが70ページにわたって、びっしり書き込まれており、その読み難さ・わかり難さから、当然のことであろう。そこで、説明責任やPRを趣旨として、教育・研究活動報告書を編集・配布している。事業報告書を基に、写真やグラフを用いて、わかりやすく・説得力のある情報提供に努めている。コンテンツは、教育力・研究力・就職力・経営力強化の取組実績と評価、学校運営に対する外部評価等である。これらの情報収集・まとめ・編集・配布・説明の活動を、教職協働・事務局横断的な取組として積極化している。本学では、この活動を情報公表のIR (Investor Relations) としている。

5. 今後の課題認識

先ず、1つ目の課題は、学部・学科(教学)のPDCAとIRのいっそうの統一・均質化である。各セクションの自主・自律的IRを推進しているとはいえ、セクション間で意欲・やり方のばらつきが生じていることも事実である。加えて、授業科目単位のIRの強化も課題である。まとめると、「教学IRの体系・系統的な整理・まとめ」を行わなければならないということである。

2つ目の課題は、技術的な課題として、ICTの活用である。IRデータの一元管理が求められている。IRデータの情報ソースは多面的であり、PC上の所定のフォーマットに各セクションが入力することで、関係データの一元管理に繋がられないかと考えている。さらに、IRデータのDB化・学内共有を実現したい。一元管理するデータを統合データベースとして学内共用に繋がたい。

3つ目の課題は、11年連続志願者拡大の要因・相関の強い活動の検証である。志願者拡大に向けた様々な取組の積極化は、ヒト・モノ・カネの面で、そろそろ投資・費用拡大の限界と思われる。よって、経済効率性・選択と集中の手立てとしてIRを活かしたい。

次に、最後の課題として、経営計画・財政計画等の「諸計画・諸評価・諸報告の連関強化」がある。本学の経営管理の仕組みを簡単に紹介すると、先ず、MP(マスタープラン(経営計画))が作られ、これが基本方針・大きな目的・大きな目標となる。これを受けて、AP(アクションプログラム(単年度行動計画))が作られ、財政計画で資金面が担保される。このうち、一部の計画は、特別予算取組計画として、より詳細な計画が

求められ、予算管理の PDCA（計画審査・進捗管理・実績確認・改善検討の PDCA の組上にあげられる）で管理される。この一連のプロセスで得られた活動情報が情報公表 IR によって学内共有・学外公表に繋がる。これらの経営管理の仕組みの中で行う、それぞれの計画管理プロセスにおいて IR をいっそう関連させなければならないと考えている。

6. PDCA サイクルに内包する IR データ

上述の経営管理の仕組みに内包されている IR について、少し具体的に示したい。先ず、経営計画・財政計画・行動計画等の PDCA による管理に内包する IR である。経営計画の PDCA には、入学志願動向、求人・就職状況、在学生・卒業生満足度等の分析が内包されている。単年度行動計画や特別予算取組計画の PDCA の中には、授業評価アンケートや学習実態、教育・研究設備利用状況等の分析が内包されている。財政計画の PDCA の中には、人事施策、一般的な財務指標、施設・設備の投資状況、情報化投資状況等の分析が内包されている。これらのことから、本学の IR は諸計画策定をはじめ PDCA サイクルによる改善活動に欠くことができないといえる。PDCA と IR は一体的であるといえよう。

最後に、経営管理システムに組込んである情報公表 IR に関する具体例を説明したい。事業報告書は、調査分析の IR で得られたデータを整理・集約して、二次利用として情報公表に繋げている。教育・研究活動報告書は、私学法や学校教育法の情報公表義務化への対応や、外部評価向上に向けた PR のために作成している。これらの情報公表資料は、大学・短大では教授会、附属高校は職員会議で、すなわち全教職員へ配布説明し、教職協働・士気向上・教職信頼関係の構築にも大きく貢献している。もとより、外部の評価を向上させる重要なツールとなっている。一見、ご都合主義の IR に見えるかもしれないが、最も重要な IR との認識である。

7. おわりに

このような IR の考え方、組織・体制を構築するに至ったきっかけを紹介する。かつて、日本私立大学協会の教育学術オンライン（H20 年 1 月第 2299 号）で、「アメリカの大学における IR の役割」と題して、米国の大学の IR に関する調査報告がなされた。この中で、IR の 4 つの機能として、①大学の紹介文書の作成、②経営陣をサポートするためのデータ提供、③調査データの分析、④連邦・州・評価機関への報告義務の遂行が紹介された。本学は、この調査報告を参考にして、この 4 つの IR 機能を包含する IR として実施していくことになった。この場を借りて、当協会の関係各位にお礼を申し上げたい。