資料２
（Web公開版）

大学改革支援・学位授与機構
平成31年度「大学等の幹部教職員向けセミナー」

総合的マネジメントのためのKGI・KPI活用
～関西学院大学の事例報告として～

関西学院大学
KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY

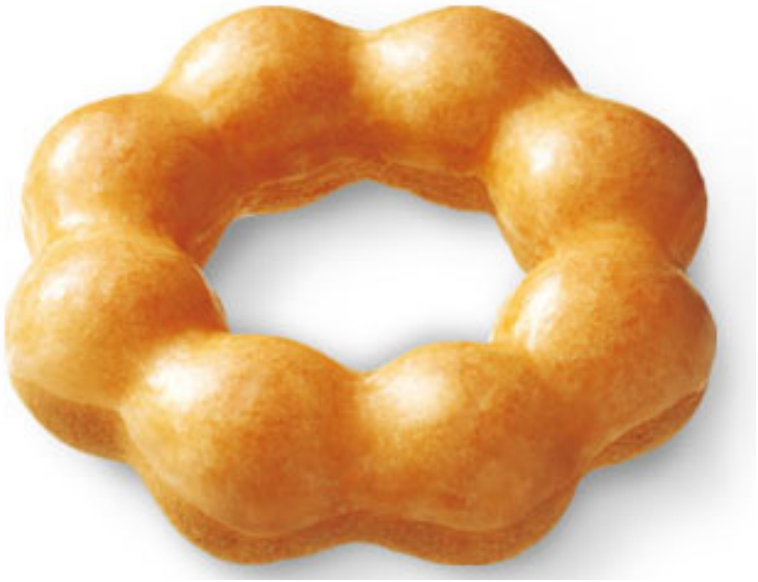
2019年11月11日
総合企画部部長　小野　宏

「IR」への疑問・・・

- 「IR（機能）」は何のためにあるのか？
- 「IR」とはそれ自体を単独で議論するべきものか？
- IR構築が自己目的化していないか？
- 「マネジメントの質向上」こそが目的ではないか？
- めざすべきは「IR」ではなく、
  「Evidence-based Management（EbM）」ではないか？
- 「EbM」の枠組みがあってIRがあるのでは？（特に政策支援機能）
- 教学IRはまさにResearch（研究）になっていないか？
- 資源（ヒト、カネ）を考えないマネジメントはありえるのか？

⇒マネジメントの枠組みを確立し、EbMを追求する

大学のマネジメントはドーナッツ？

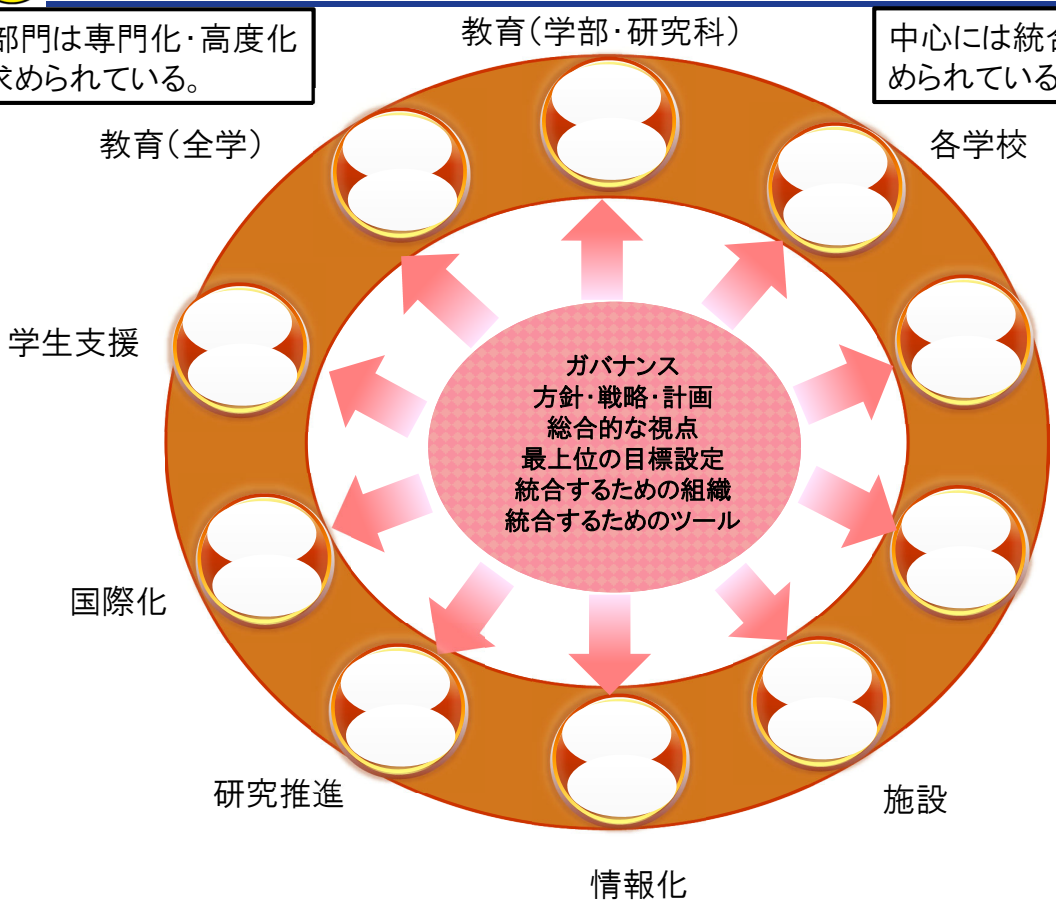


※写真はミスタードーナッツが販売している「ポン・デ・リング」

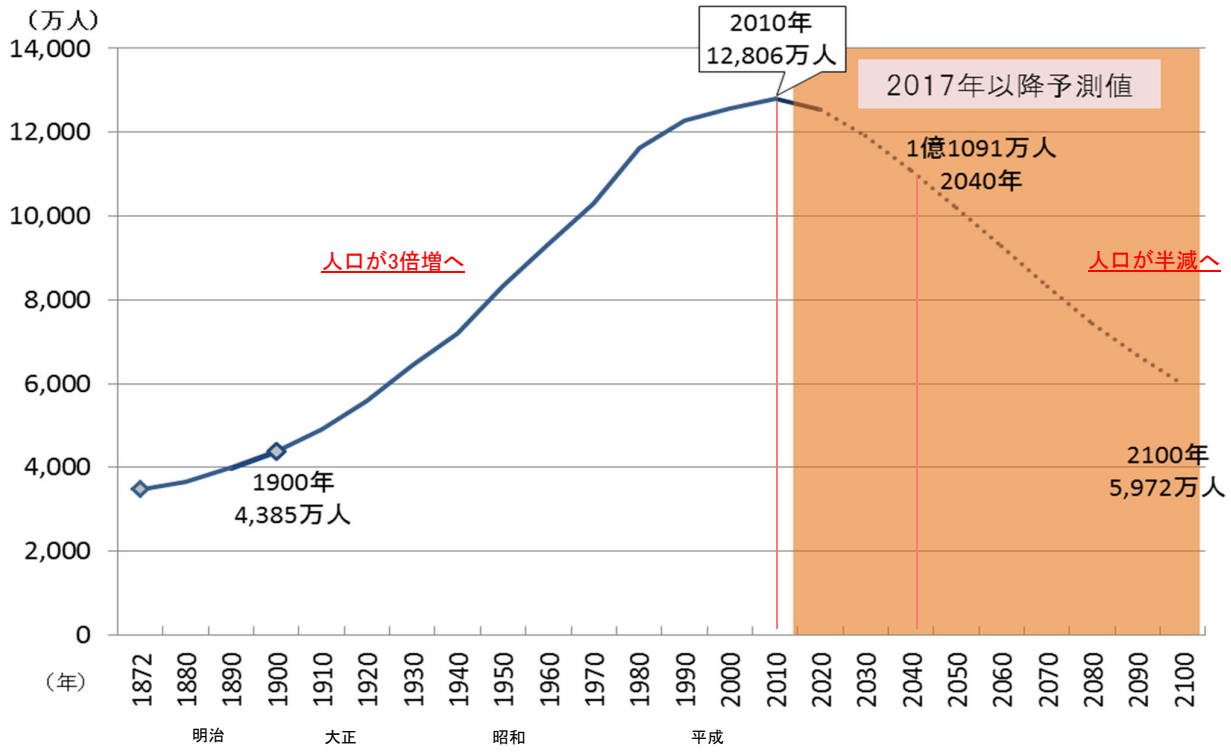
中心にあるべきものが弱い？

各部門は専門化・高度化を求められている。

中心には統合する力が求められている。



1872～2100年の日本の人口動態



※1982～2016までは総務省
※2017年以降は、国立社会保障・人口問題研究所HPより抜粋
参考表1 総人口,年齢3区分(0～14歳,15～64歳,65歳以上)別人口及び年齢構造係数:出生中位(死亡中位)推計

『サイロ・エフェクト　ー高度専門化社会の罠ー』

フィナンシャルタイムズアメリカ版編集長で元文化人類学者でもあったジリアン・テット氏の著作（2016, 文藝春秋）。

組織が大きくなるにつれ、あるいは、複雑化する社会に効率的に対応するために、部署が細分化・専門化して、サイロ（気密性の高い穀物貯蔵庫）のようになる。そして、全体状況よりも個別の価値を優先し、組織全体が危機に陥る原因になったり、大きなビジネスチャンスを逃す様を「サイロ・エフェクト」と呼んで、大企業や病院など現代の組織に共通する問題をあぶり出した。

ソニーやニューヨーク市役所、UBS（スイス最大の銀行）、フェイスブック等の事例を分析し、専門家集団としてのサイロの必要性を認識しつつ、同時に統合的で柔軟な視点を改めて創り出す必要性を唱えている。

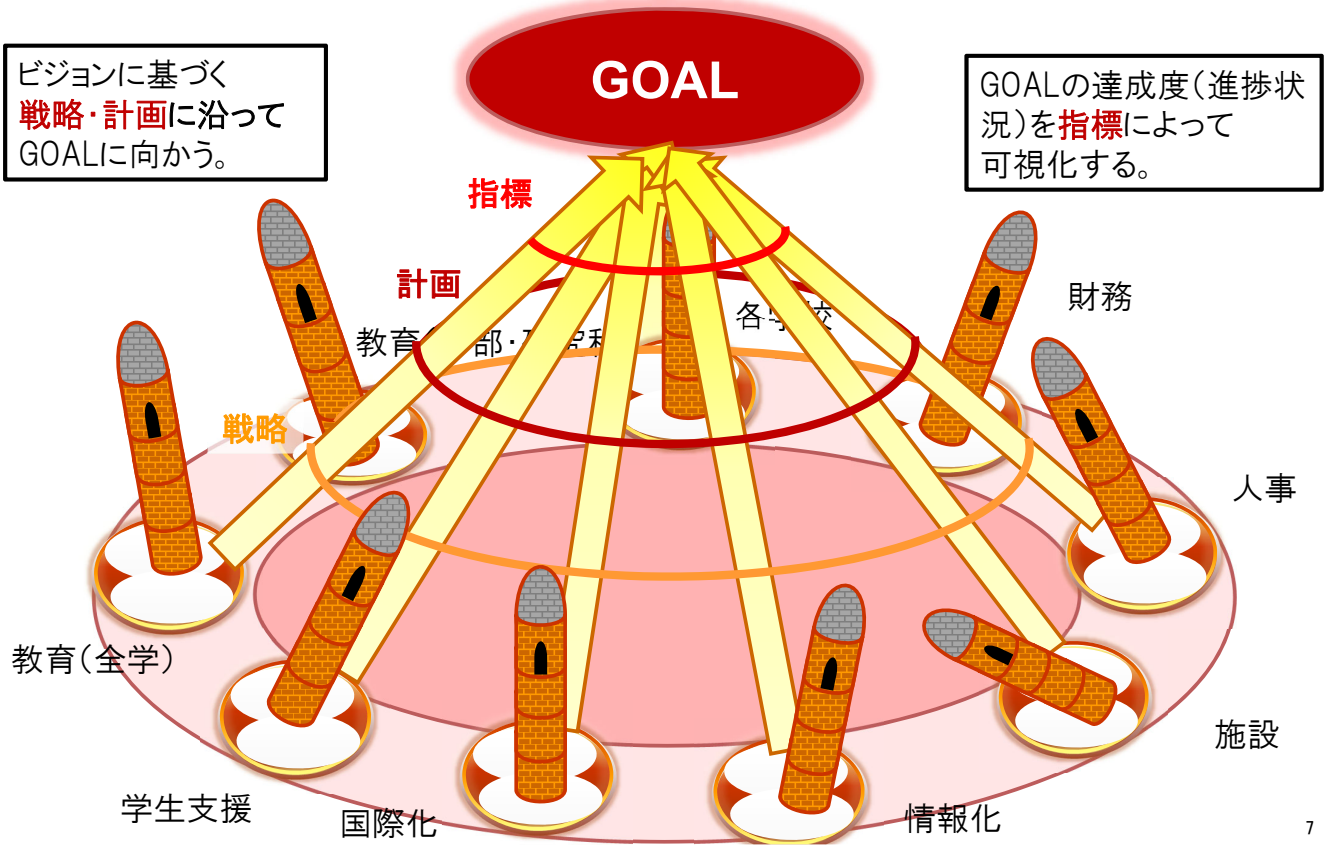
ジリアン・テット，（2016）『サイロ・エフェクト-高度専門化社会の罠』土方奈美訳，文藝春秋。

サイロ化を防ぎ、マネジメントの質を高める

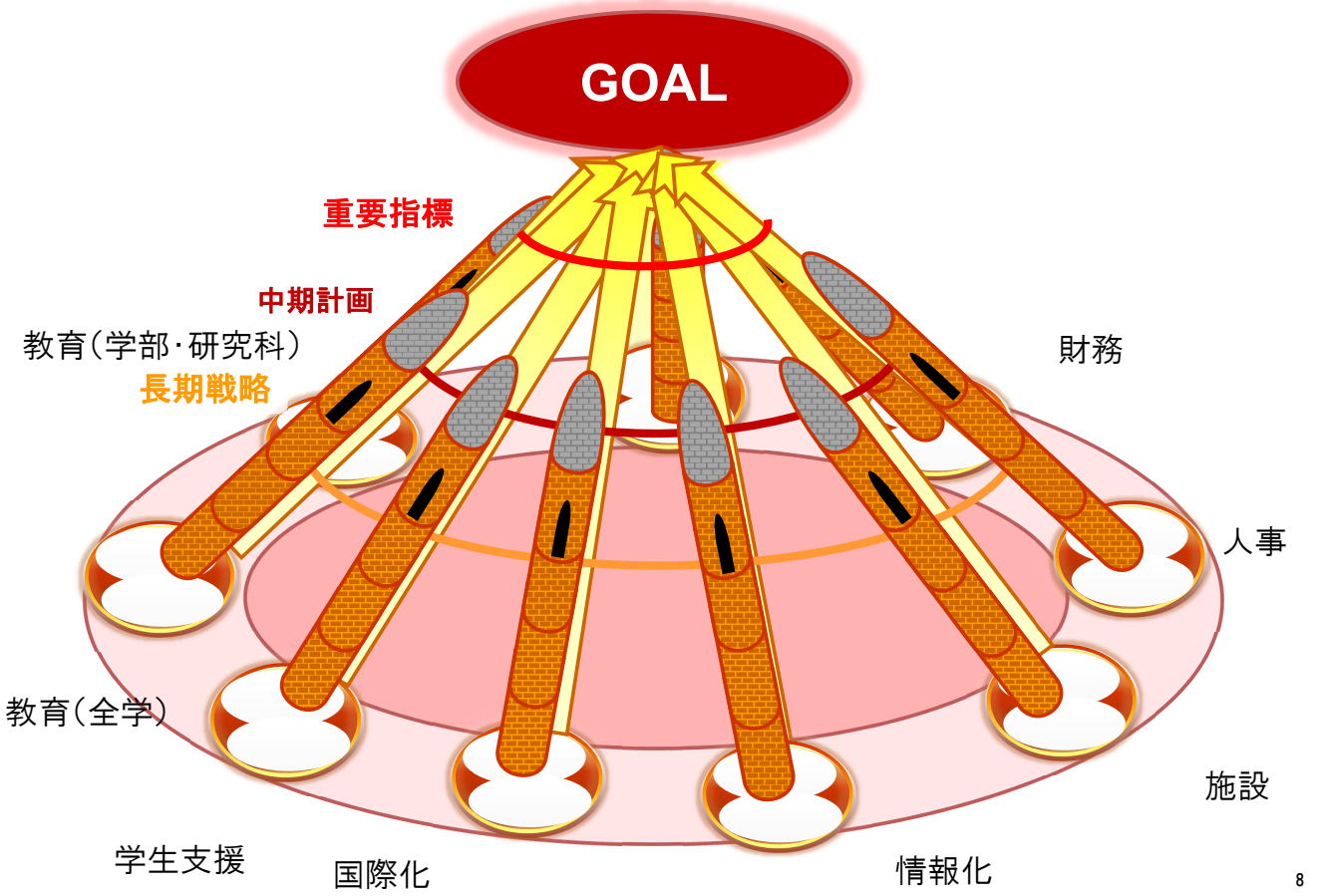
GOALを明確に定める

ビジョンに基づく
戦略・計画に沿って
GOALに向かう。

GOALの達成度（進捗状況）を**指標**によって可視化する。

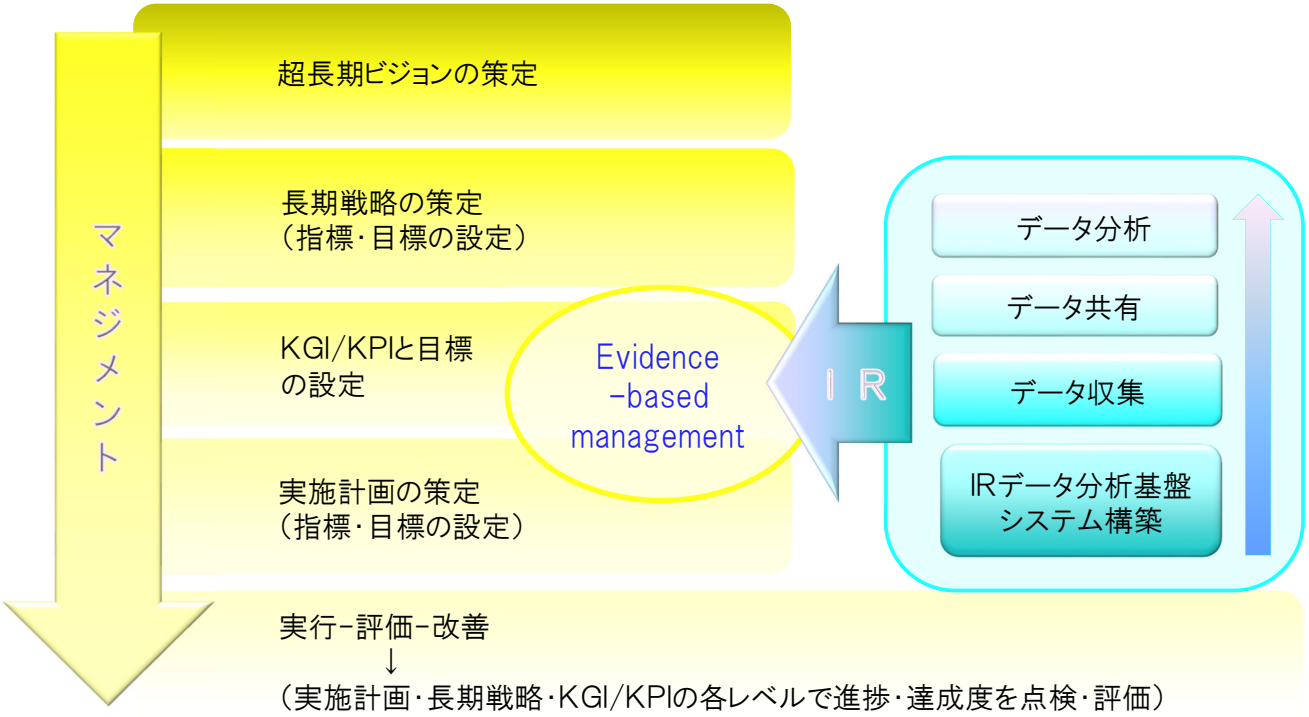


長期戦略・中期計画・重要指標（KGI/KPI）



Evidence-based Managementを実現する

マネジメントとIRの関係



大学における最終的な成果は何か

ドラッカーの「非営利組織における重要な5つの問い」

第1の質問：われわれの使命は何か

第2の質問：われわれの顧客は誰か

第3の質問：顧客は何を価値あるものと考えるか

第4の質問：われわれの成果は何か

（それを何で測るのか※）

第5の質問：われわれの計画は何か

P・F・ドラッカー，G. J. スターン編著（2000）『非営利組織の成果重視マネジメント』田中 弥生監訳，　ダイヤモンド社
※は小野

Evaluability（評価可能性）のある計画策定

計画 → 実行 → 点検・評価 → 改善

P → D → C → A

Evaluability（評価可能性）を組み込んだ計画を策定する。

事業のEvaluation（評価）を行う。

計画策定の段階において、計画を実施後に点検・評価を行う際に適切な評価がなされるために必要な要件を備えておくことが求められる。
適切な評価（C）がなされうる計画を策定することが、PDCAサイクルの高度化、マネジメントの質の向上を促進することができる。

適切な評価がなされるための条件がすでに整備されているので、それに基づいて評価（Evaluation）を行う。
計画の体系・構造が合理的に構築されていて、指標・データ・基準などが定まっていれば、評価作業が簡易化されるとともに評価の有効性が高まる。

大学評価・学位授与機構（当時）の田中弥生教授の下での「Evaluability Assessment研究会」（2009-2016）の成果に基づいて（を咀嚼して）小野が作成。EAそのものは、1970年代後半、米国政策評価の専門家Joseph Wholey（Urban Institute）によって開発されたもの。EvaluabilityはEvaluationとAbilityを合成した造語。

一般的なロジックモデルの構成

計画した作業（Program）

意図した成果（Results）

資源（Resources） → 活動（Activities） → 結果（Outputs） → 成果（Outcomes） → 最終成果（Impact）

〈資源〉プログラムに投入される人的、財政的、組織的な資源

〈活動〉資源を利用して実際に行うプログラムの活動

〈結果〉プログラム活動による直接的な産物。提供するサービスのレベル、種類、対象が含まれる。

〈成果〉プログラムへの参加者の行動、知識、技能、立場、機能などにおける特定の変化。

〈最終成果〉プログラム活動の成果として、組織、地域社会、制度等に中長期的に起きる変化

資料）W.K.Kellogg Foundation「Logic Model Development Guide」より

長期戦略(2018-2027)のロジックモデル

構成要素	一般的な定義	長期戦略としての定義	長期戦略の指標体系
インパクト	社会に影響を与え、取り巻く環境に変化を起こす。	ミッションの実現度、長期戦略全体の成功度(教育成果、学生満足度、社会的評価等)	KGI(重要目標達成指標)
アウトカム	計画がめざしていた成果(学生・教職員の成長・変化)が生まれる。	長期戦略の40テーマごとの目標達成度	KPI(重要業績評価指標)
アウトプット	計画された制度、組織、施設等が活用される。	中期総合経営計画のモニタリング(成果検証)	実施計画の成果指標
活動	各施策の計画が工程に沿って進捗し、制度、組織、施設等が完成する。	中期総合経営計画のモニタリング(進捗状況の確認)	実施計画の進捗管理
資源	各施策の実現に必要な資源(人、モノ、金)が投入される。	予算と人事によって計画に資源が投入される	―――

関西学院大学の事例

マネジメントの質の向上のために

I. 計画の質の向上

- 未来予測からのバックキャスティング
- 2つのPDCAサイクル（中期計画と自己点検・評価）の統合
- 中期総合経営計画による「三つの総合化」

II. ゴールの明確化

- 非営利組織として最終的な成果（成功）を定義する
- 学修成果だけでなく「教育成果」を改めて考える

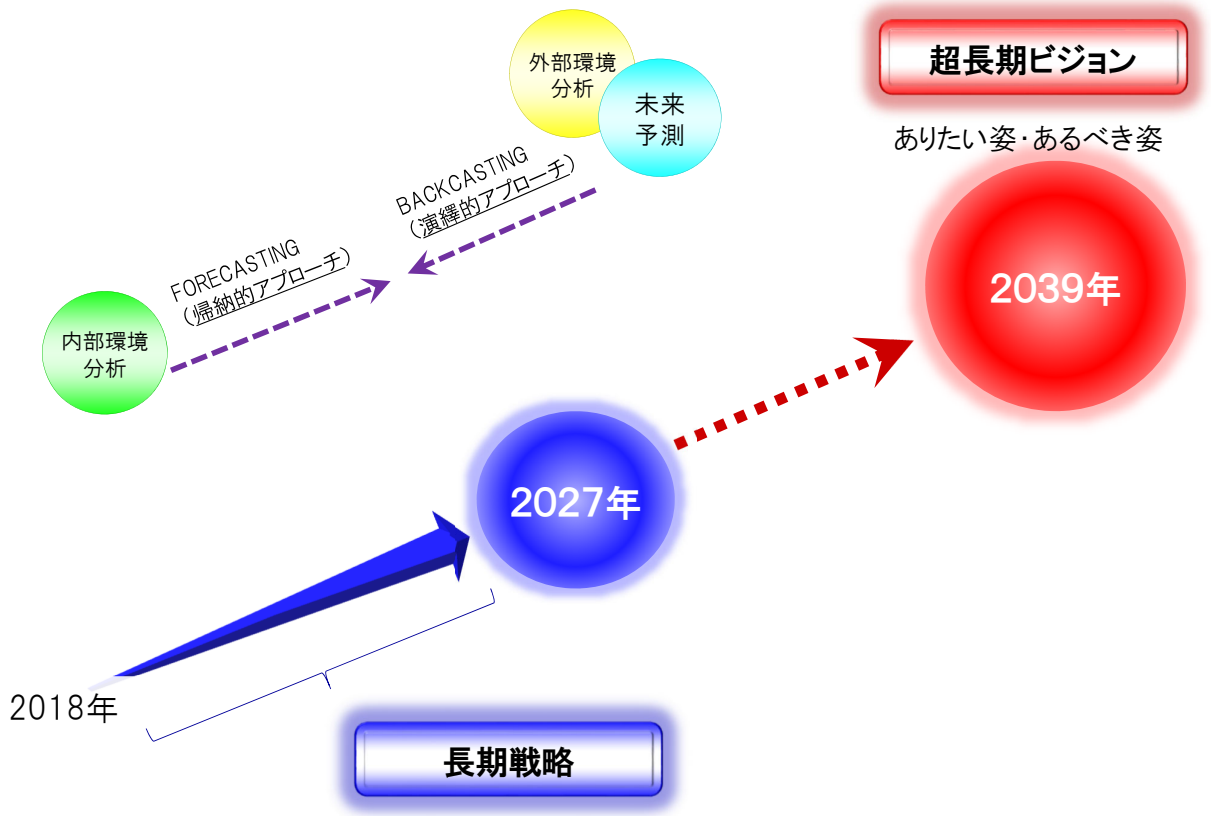
III. 指標による達成度・進捗度の可視化

- Evidence-based Management をめざす
- KPI/KGIの設定
- ダッシュボードの活用

Ⅰ.（中期）計画の質の向上

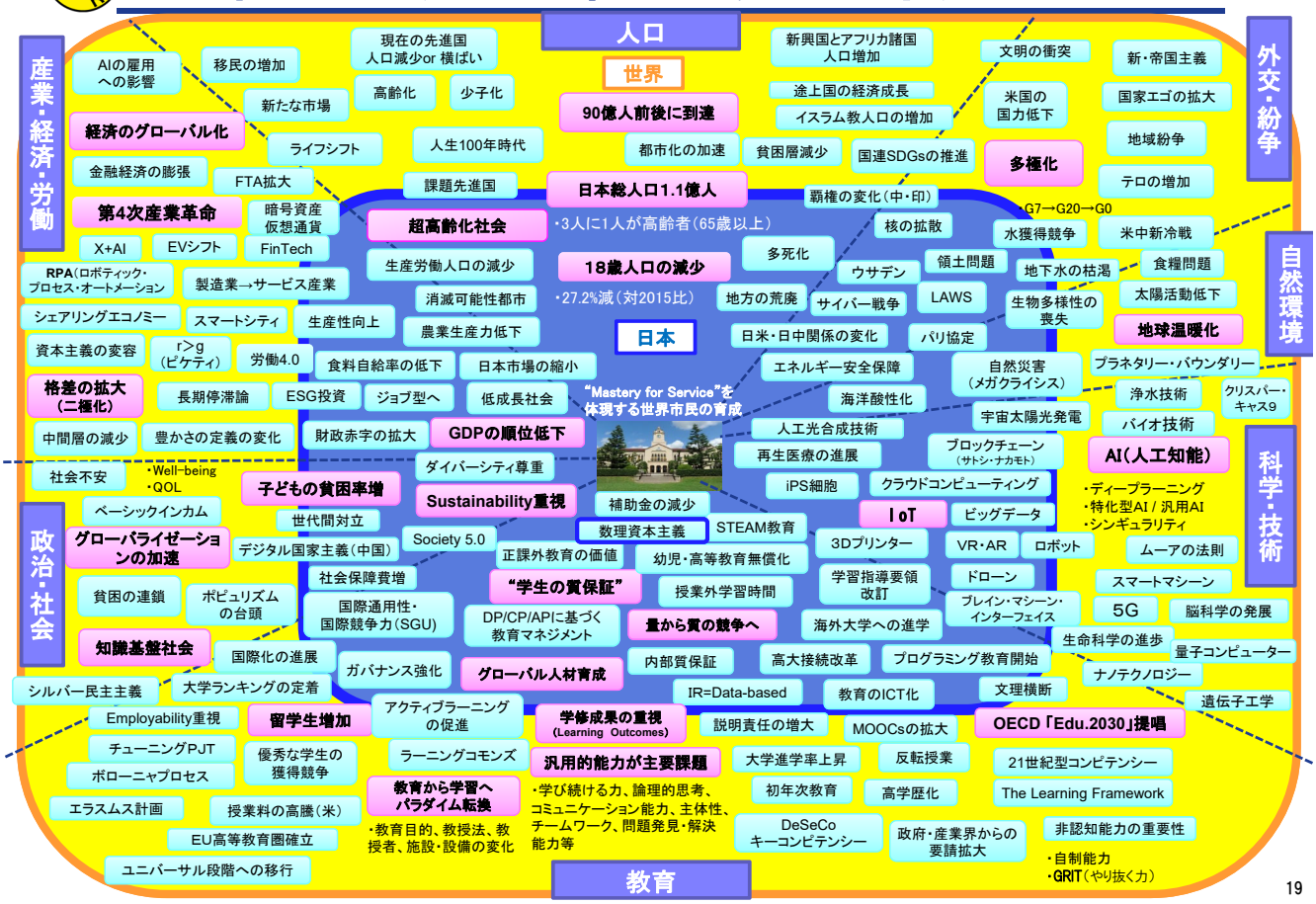
Kwansei Grand Challenge 2039/中期総合経営計画

超長期ビジョンと長期戦略

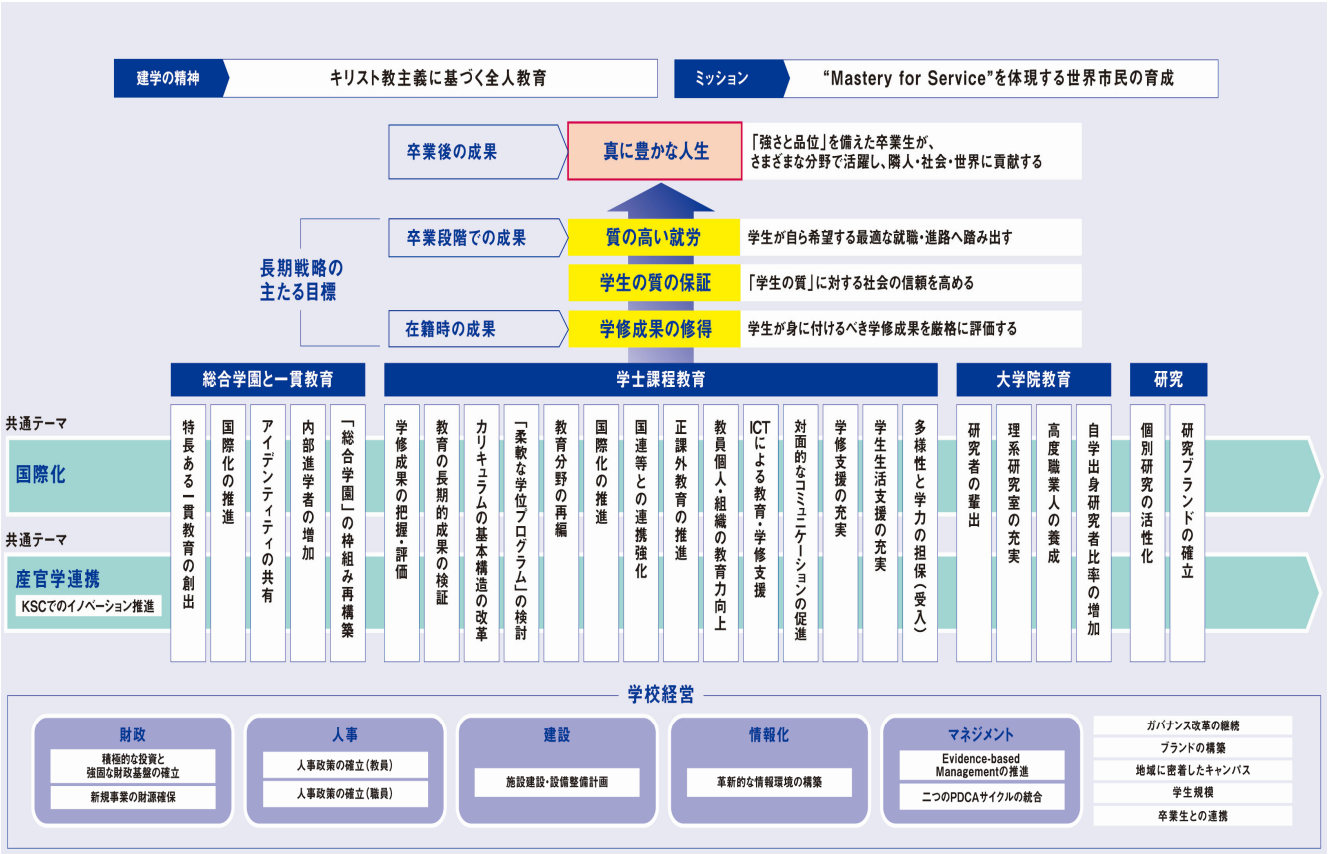


未来予測（2039年の世界・日本）

関西学院
総合企画部作成
2019年10月1日版



長期戦略の全体像と主たる目標



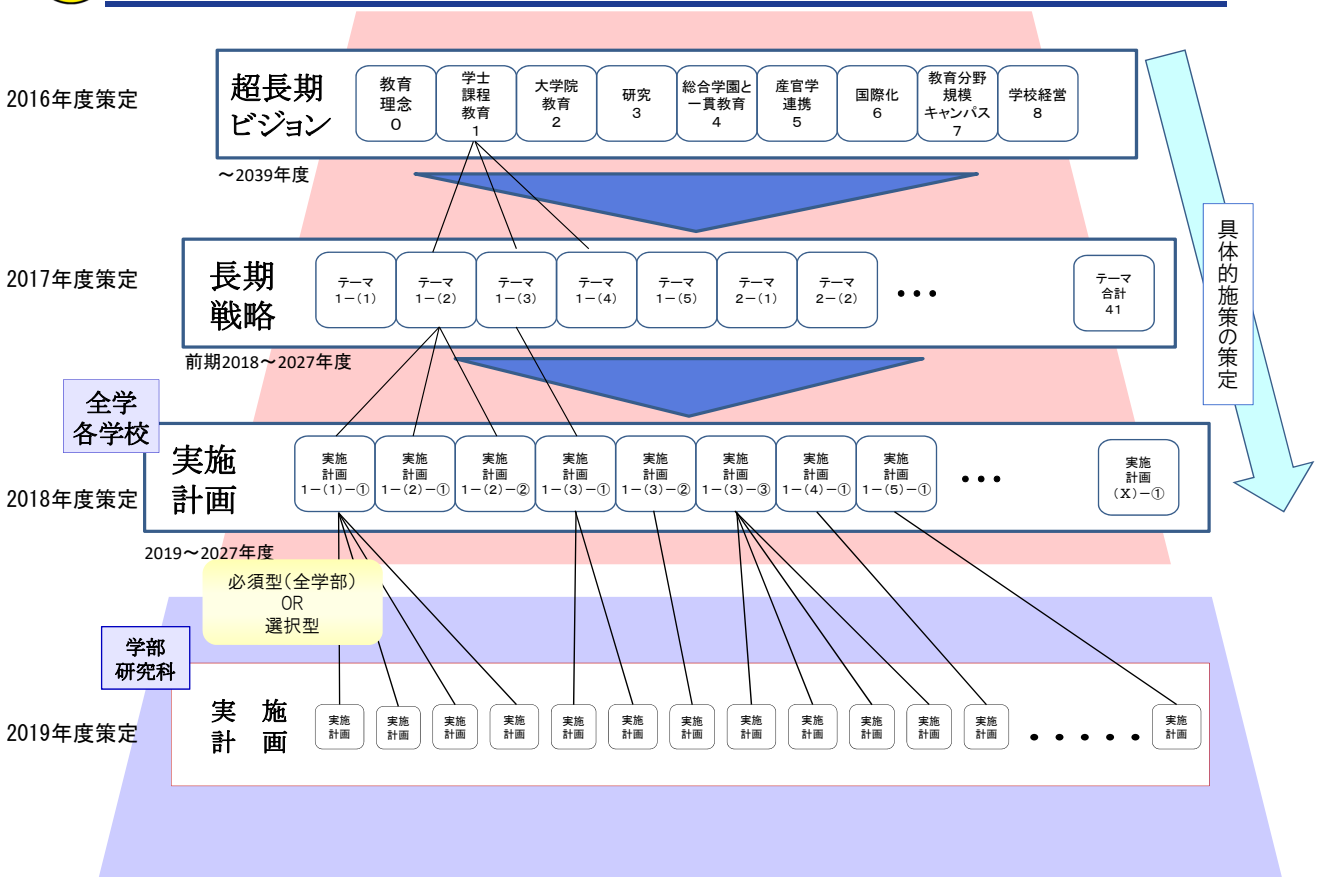
実施計画一覧

※抜粋

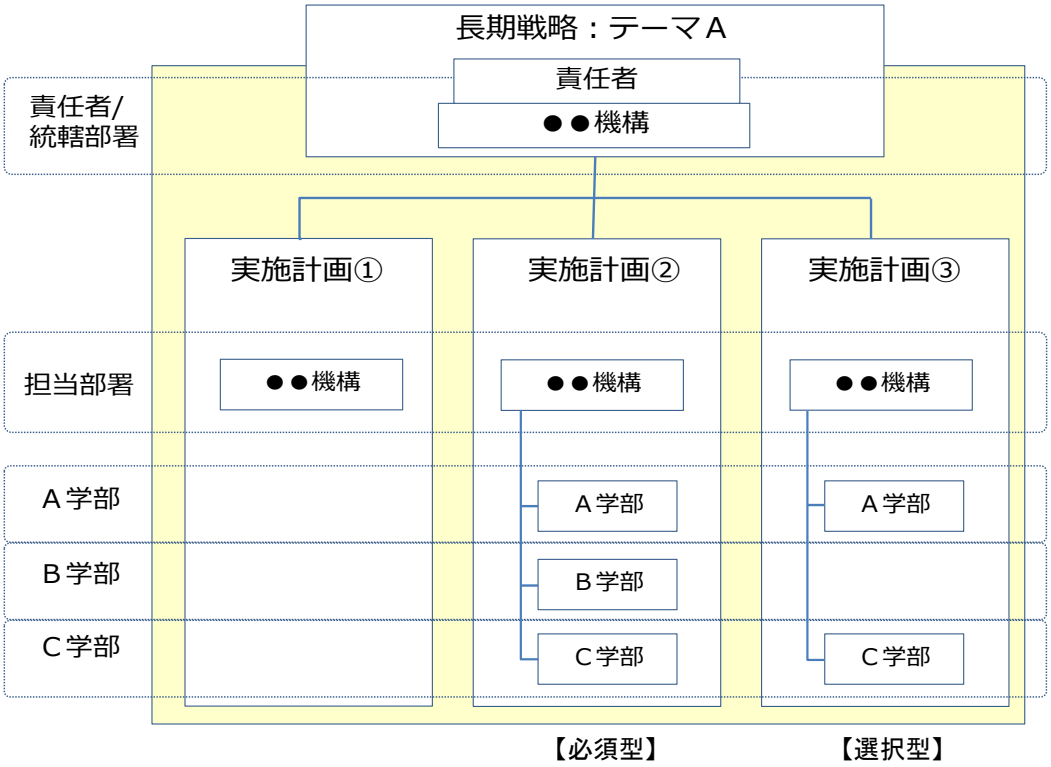
超長期ビジョン	No	テーマ	担当	実施計画No.	実施計画案	担当部署
学士課程	(1)	教育の長期的成果の検証 学修成果を把握・評価する仕組みの構築	企画	①	「Kwanseiコンピテンシー」の策定と運用	総合企画部、教務機構
				②	三つのポリシーに基づく教学マネジメントの推進 (3ポリシー見直し・検証、カリキュラム見直し・拡充、カリキュラムマップの整備)	教務機構
				③	質の高い就労を示す新たな指標の開発	キャリアセンター
				④	卒業生／卒業時調査の企画・実施	高等教育推進センター
				⑤	(SGU4-1)国際通用性のある教育の質保証システムの構築	高等教育推進センター(TF質保証)
	(2)	「質の高い就労」の実現	キャリア	①	「質の高い就労」実現のための各種施策の実施 (高い「就職率」の維持、高い「内定先の満足度」の維持、「有名400社の実就職率」の向上、「グローバル企業への就職比率」の向上)	キャリアセンター
				②	各学部の独自指標の設定	キャリアセンター
				③	アントレプレナー養成のための各種施策の実施	研究推進社会連携機構
				④	(旧・中期計画:IBMとの共同事業を継承)AIを活用したキャリア支援	キャリアセンター・総合企画部
	(3)	カリキュラムの基本構造の改革	教務	①	基盤教育の制度創設(WGの答申を踏まえた施策の実施)	教務機構
				②	(旧・中期計画:IBMとの共同事業を継承)AI人材育成プログラムの創設	教務機構・総合企画部
				③	(SGU1-1)インターナショナルプログラム(派遣・融合)	教務機構(TFダブルチャレンジ)
				④	(SGU1-2)ハンズオン・ラーニング・プログラム(実践型学習)	教務機構(TFダブルチャレンジ)
				⑤	(SGU1-3)副専攻プログラム	教務機構(TFダブルチャレンジ)
				⑥	(SGU2-4-1)クォーター科目の拡大＜保留＞	教務機構
大学院2	(1)	研究者の輩出	学長室(院)	①	特別研究員採用者増のための支援策実施	研究推進社会連携機構
				②	大学院活性化の施策 ＜5年一貫コース(学士＋修士)設置の検討を含む＞	学長室(院)
				③	新たな任期制助教制度の設置	学長室(院)
	(2)	理系研究室の充実	学長室(院)	①	学部から前期課程への進学率増の施策	理工学部
				②	前期課程から研究開発職への就職率増の施策	理工学部
	(3)	本大学における自学出身研究者比率の増加	学長室(院)		新たな任期制助教制度の設置(再掲)	学長室(院)(人事)
	(4)	高度職業人の養成	学長室(院)	①	経済団体等とのチューニング・プロジェクトの立ち上げ・検討実施	総合企画部
				②	産業界からのニーズの科目化・プログラム化およびプラットフォーム化	教務機構(研究科)
					(SGU3-1)「国連・外交コース」(大学院)の創設＜再掲＞	国連・外交統括センター(TF国連・外交コース)
研究3	(1)	個別研究の活性化	研推	①	科研費申請支援制度の充実(申請支援)	研究推進社会連携機構
				②	外部資金獲得者支援制度の充実(採択後支援)	研究推進社会連携機構
				③	研究実績を評価する仕組みの構築	研究推進社会連携機構
				④	研究力分析ツールの活用方法の検討	研究推進社会連携機構、学長室、総合企画部
				⑤	国際共同研究(研究者招聘)の支援	研究推進社会連携機構
				⑥	学内研究費や外部資金の間接経費等を傾斜配分する方策の検討	研究推進社会連携機構
	(2)	研究ブランドの確立	研推	①	研究ブランドを推進するための組織体制の充実(「研究ブランド推進室(仮称)」の設置)	研究推進社会連携機構(学長室)
				②	「核となる研究群」を育成するための資源を投入する仕組みの構築	研究推進社会連携機構
				③	資源を投入した研究を評価する仕組みの構築	研究推進社会連携機構
				④	恒常的な発信を可能とする研究広報体制の構築	研究推進社会連携機構(広報室)

実施計画一覧(別紙)を参照

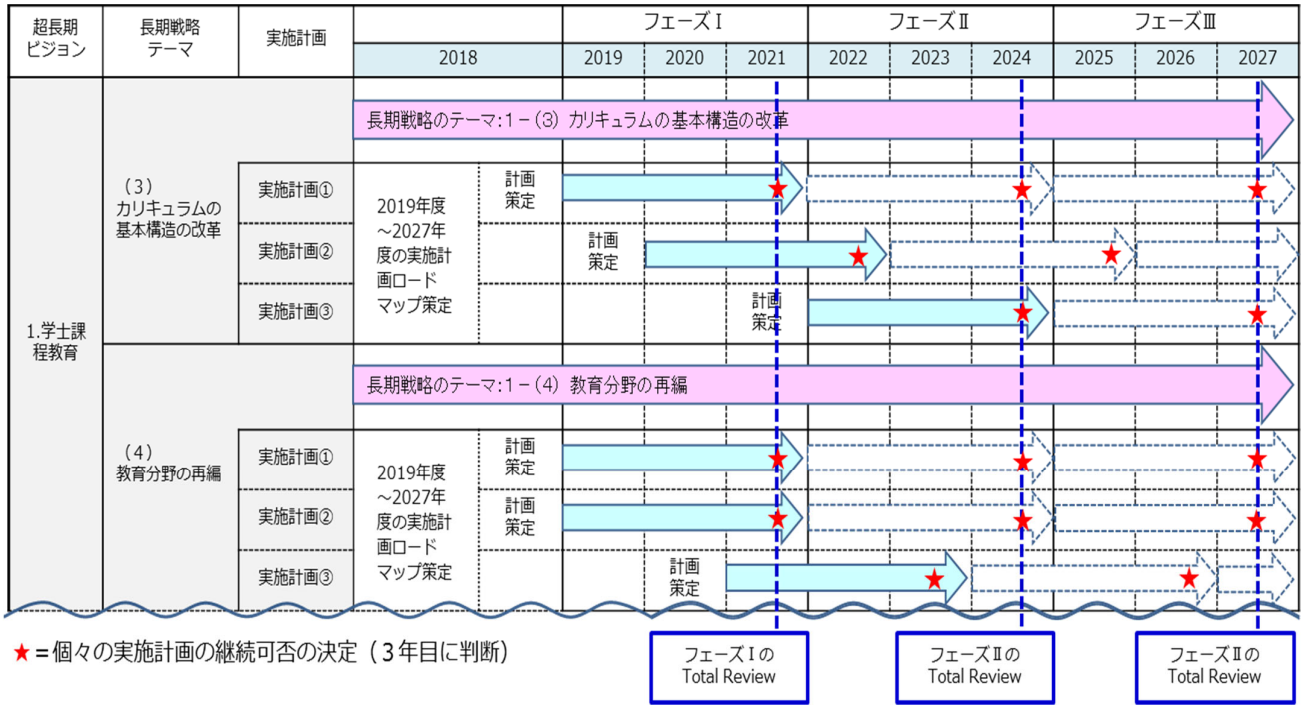
長期戦略と実施計画の構造(1)



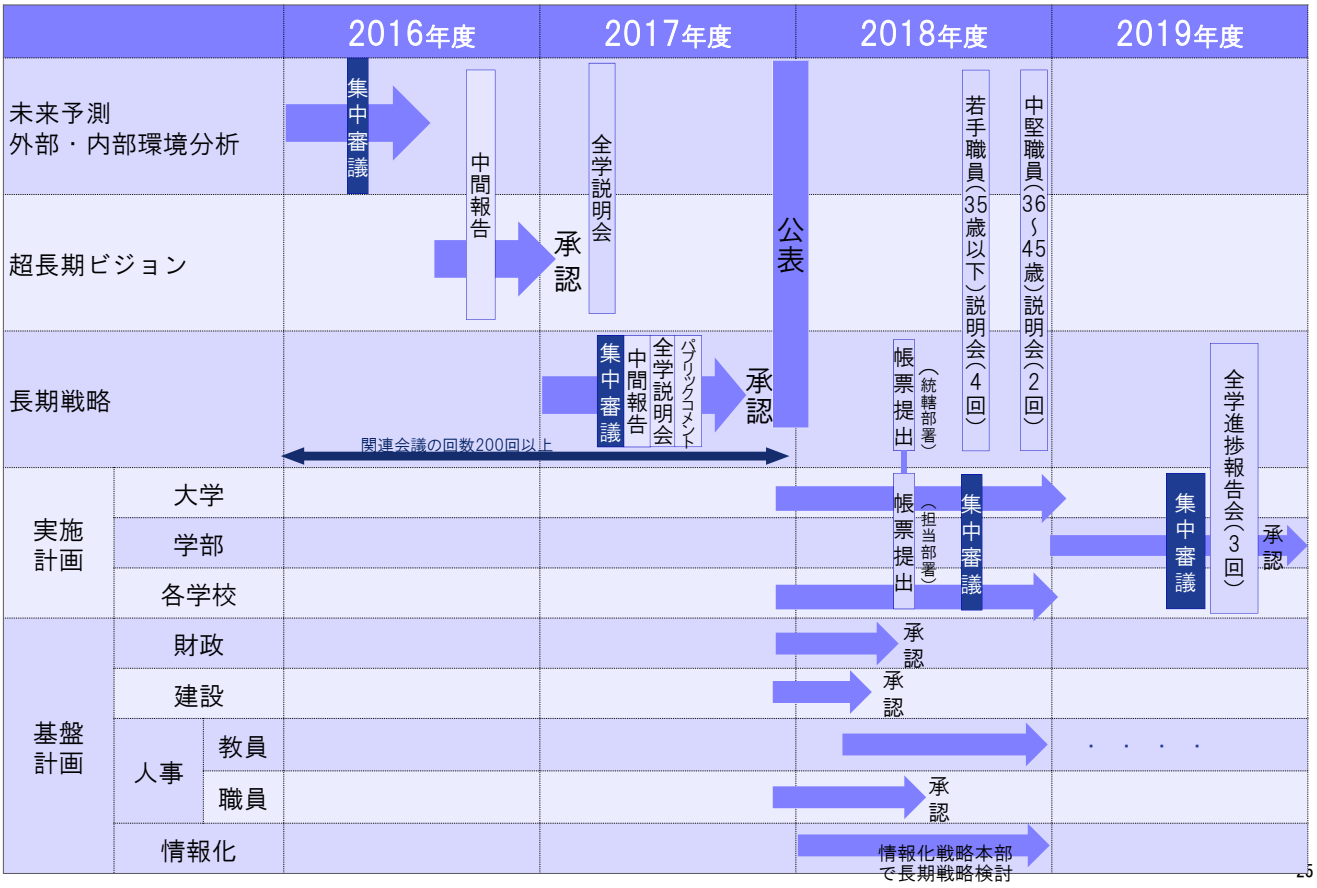
長期戦略と実施計画の構造(2)



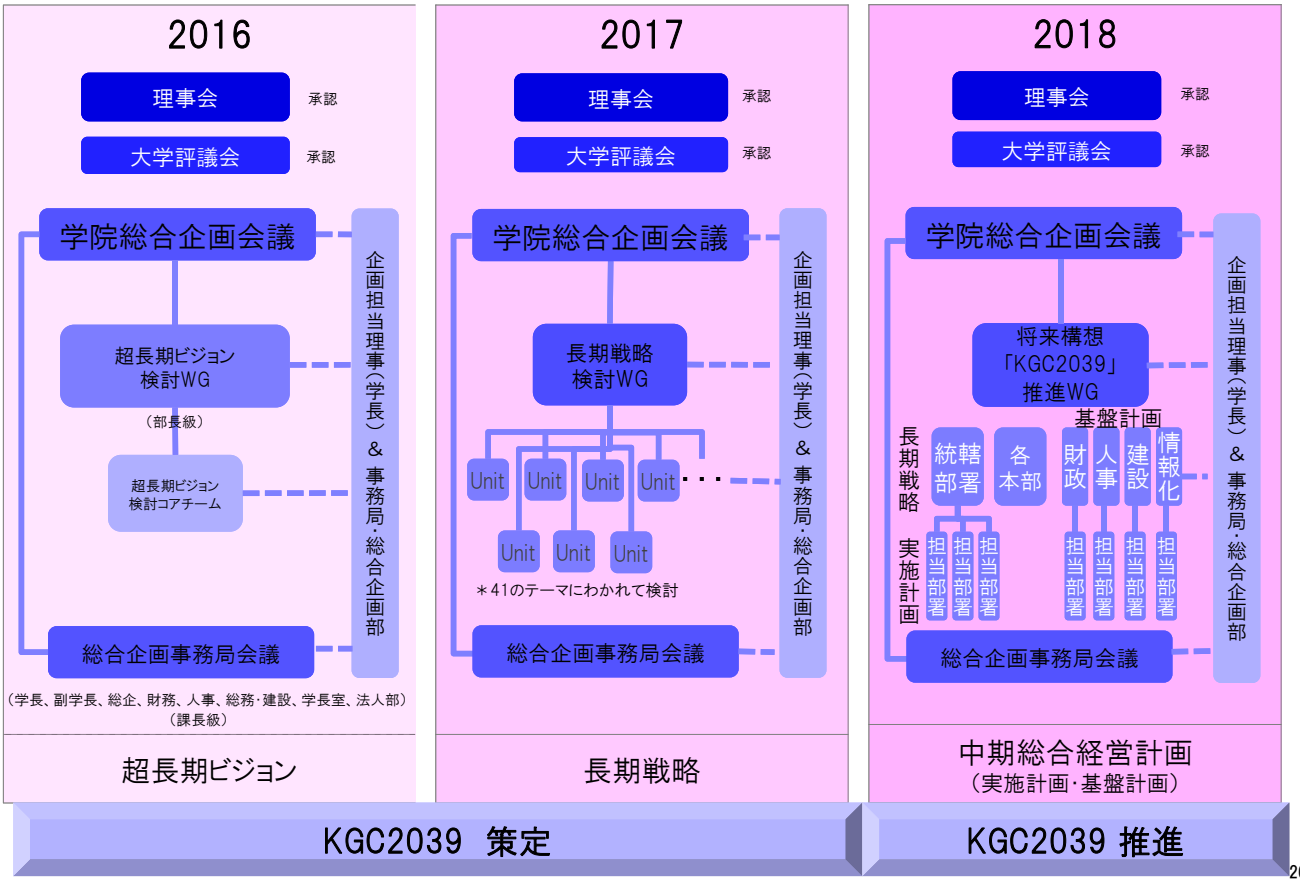
中期総合経営計画のローリング



策定スケジュール

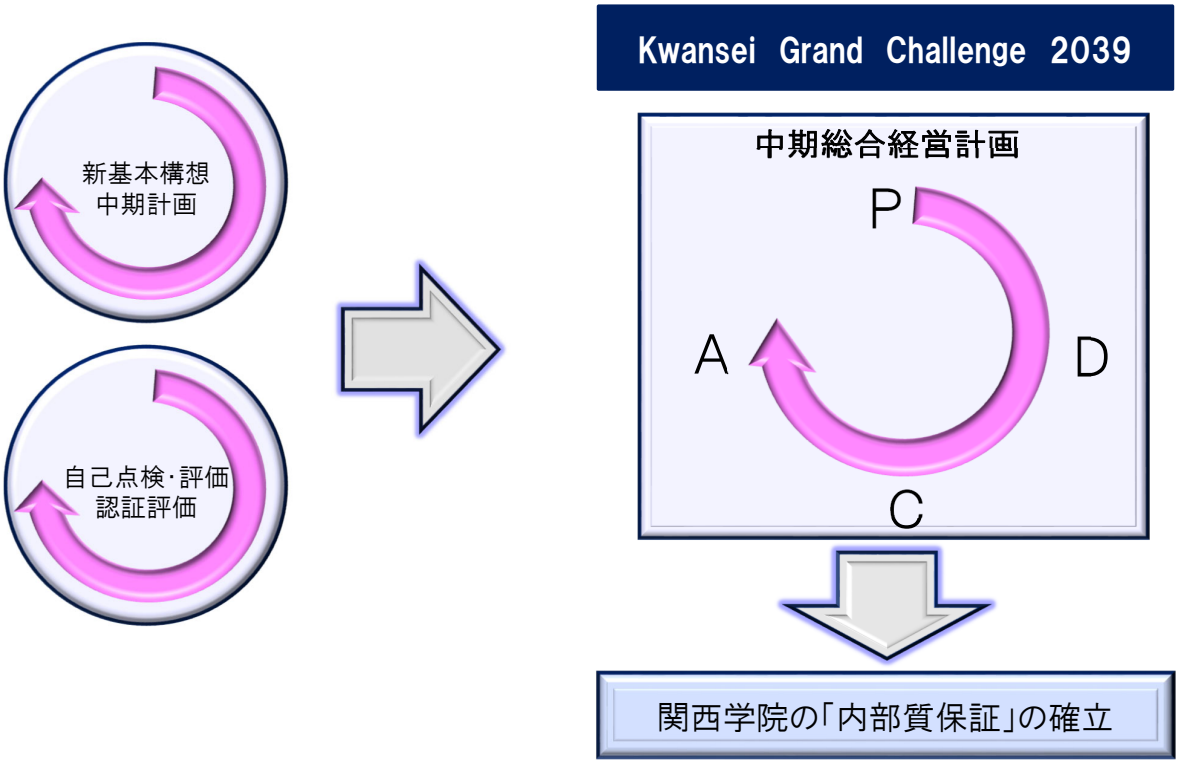


策定・推進体制

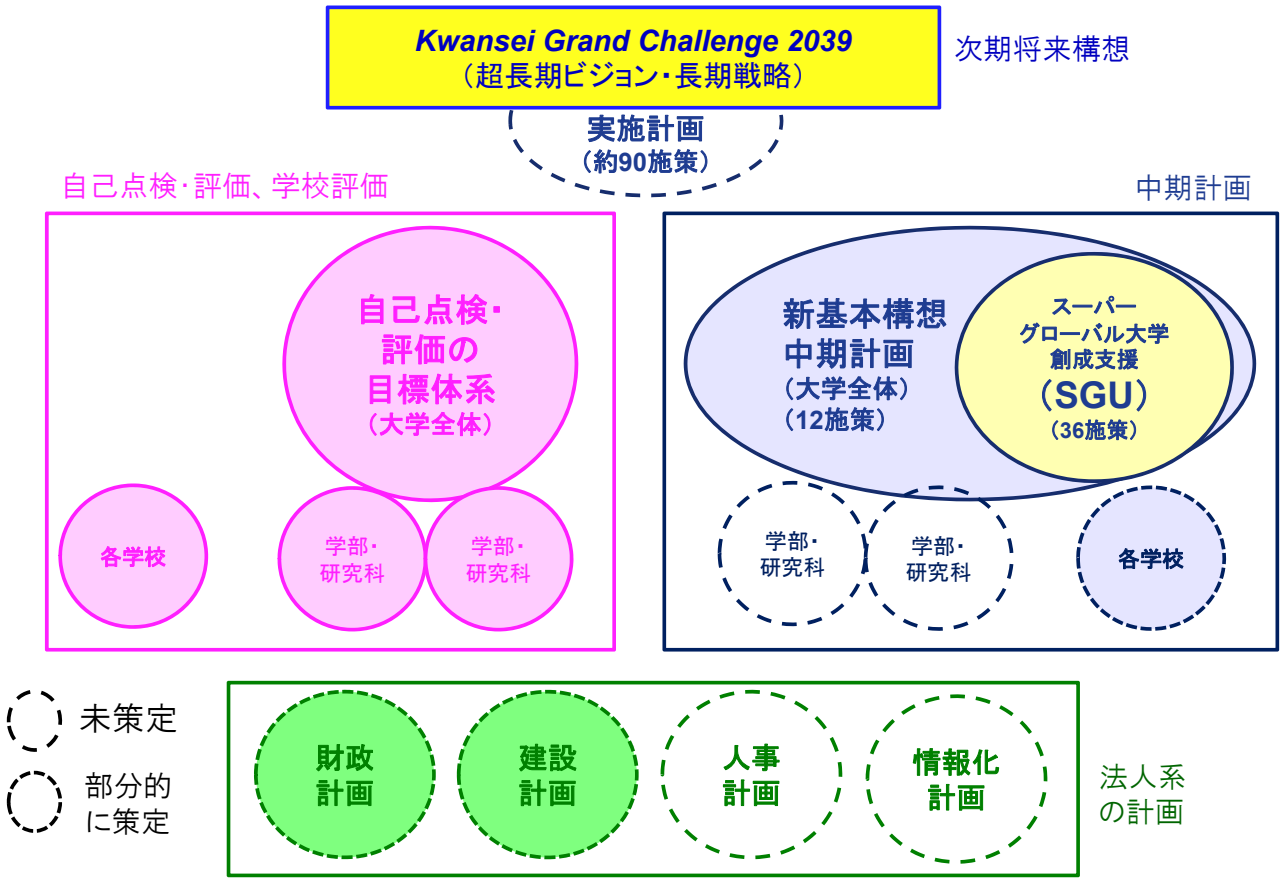


二つのPDCAサイクルの統合

～2017年度　　2018年度　　2019年度～

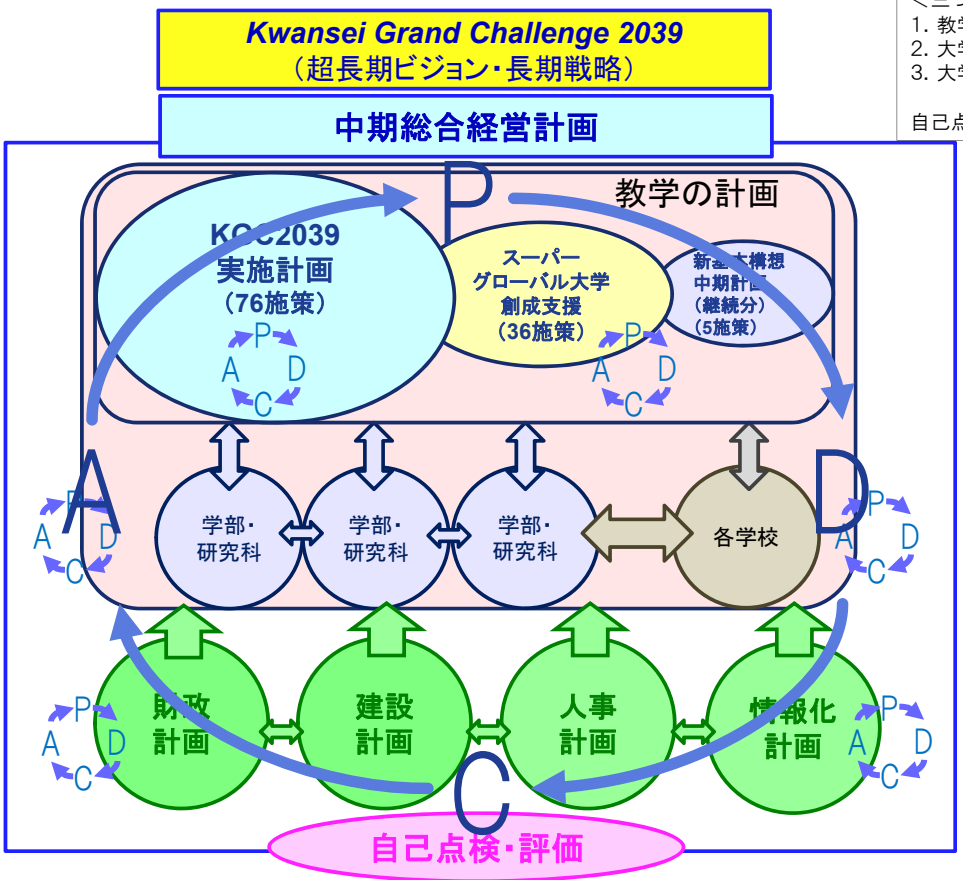


2017年度末段階での諸計画



中期総合経営計画（諸計画の統合および連動強化）

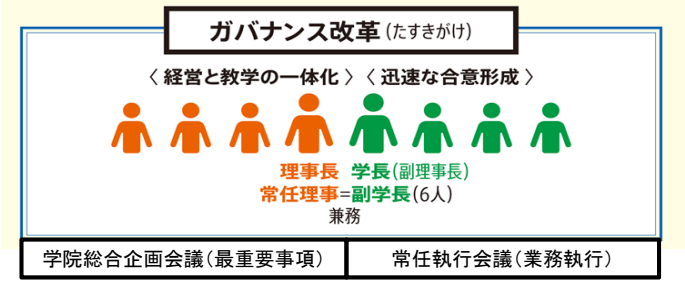
＜三つの総合化＞
1. 教学と経営
2. 大学執行部と学部・研究科
3. 大学と院内各学校
&
自己点検・評価と中期計画



関西学院としての「内部質保証」

ガバナンス改革による総合的マネジメントの実現

総合私立大学の先駆となる「関学モデル」を提示：
学長がマネジメントにおいて総合的なリーダーシップを発揮できる体制を確立



学長は教学を司るとともに、副理事長として財政、人事、施設、情報の諸計画にも関わる

総合的マネジメントの実現（経営の質の向上）

学院全体の計画		新基本構想		各部局の計画
財政、人事、情報環境、施設建設	連動性強化	＜6つのビジョン＞ ビジョンを実現させる具体的な施策 新 中 期 計 画	連動性強化	各機構、各部署、各学部・研究科

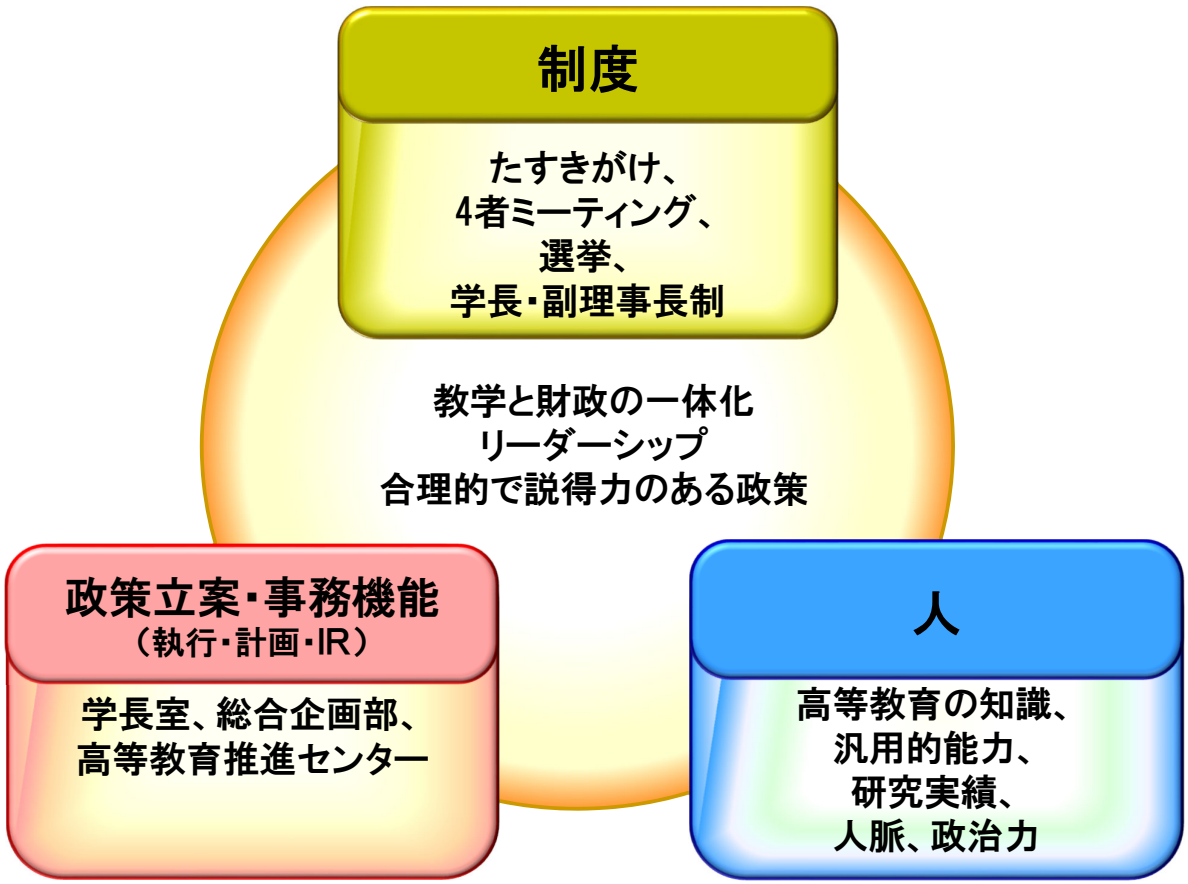
各計画が高度に連動する「**中期総合経営計画**」の策定（2017年～2019年）
→本構想48施策を含め、全学的に推進

総合企画室の新設
理事長・学長のリーダーシップを支え、総合的マネジメントを実現するために、諸計画の連携推進、PDCAサイクルの強化、データ活用等について高度な専門知識・技能を有する事務組織を新設し、真の教職協働を実現する。

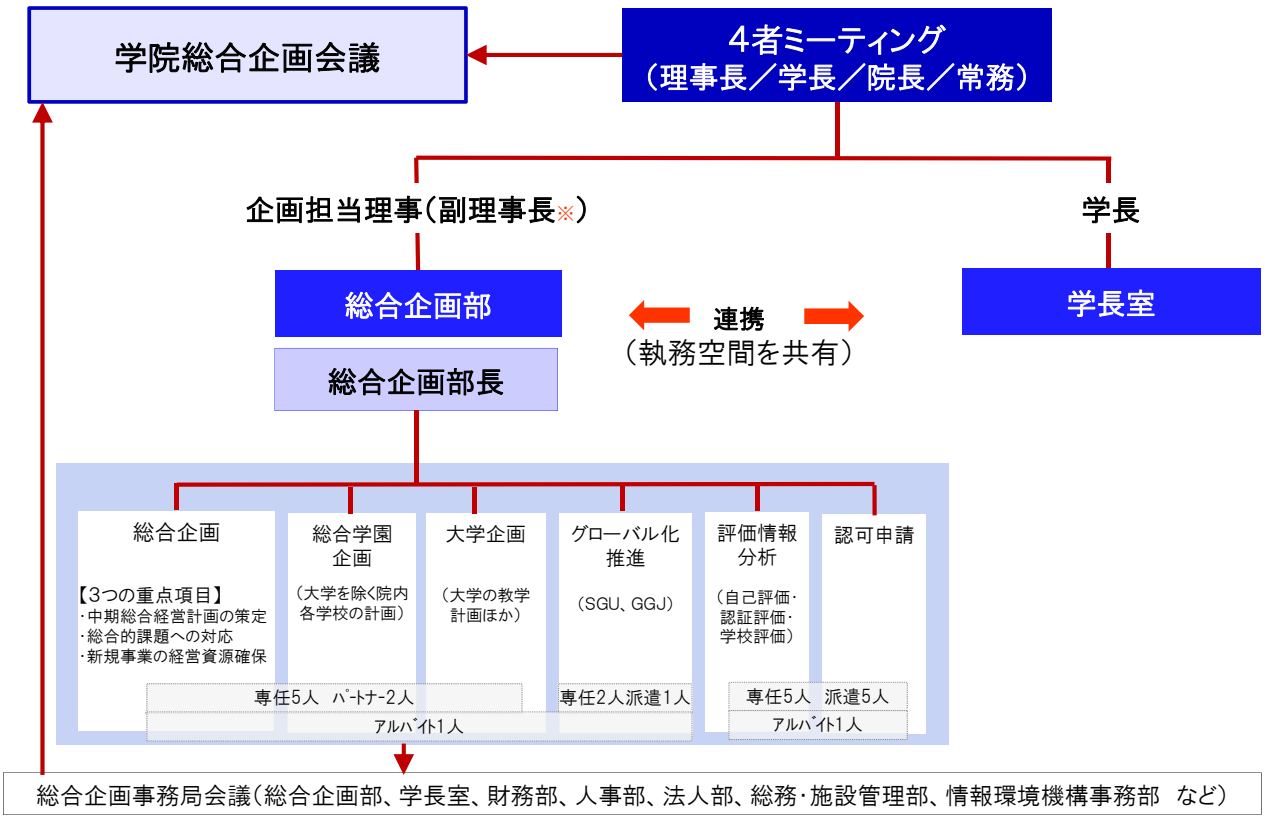
データに基づくマネジメントの推進（IR）
大学評価に関する基礎データ、新中期計画のアウトプット評価、他校とのベンチマーク、学習に関する調査等の多様なデータを収集しており、今後はそのデータを充実し、経営・教学のマネジメントに活用するための環境を整備する。

※本スライドは、2014年度スーパーグローバル大学創成支援事業の面接審査におけるプレゼンテーション資料の一部です。

ガバナンスに必要な3条件



総合企画部の設置

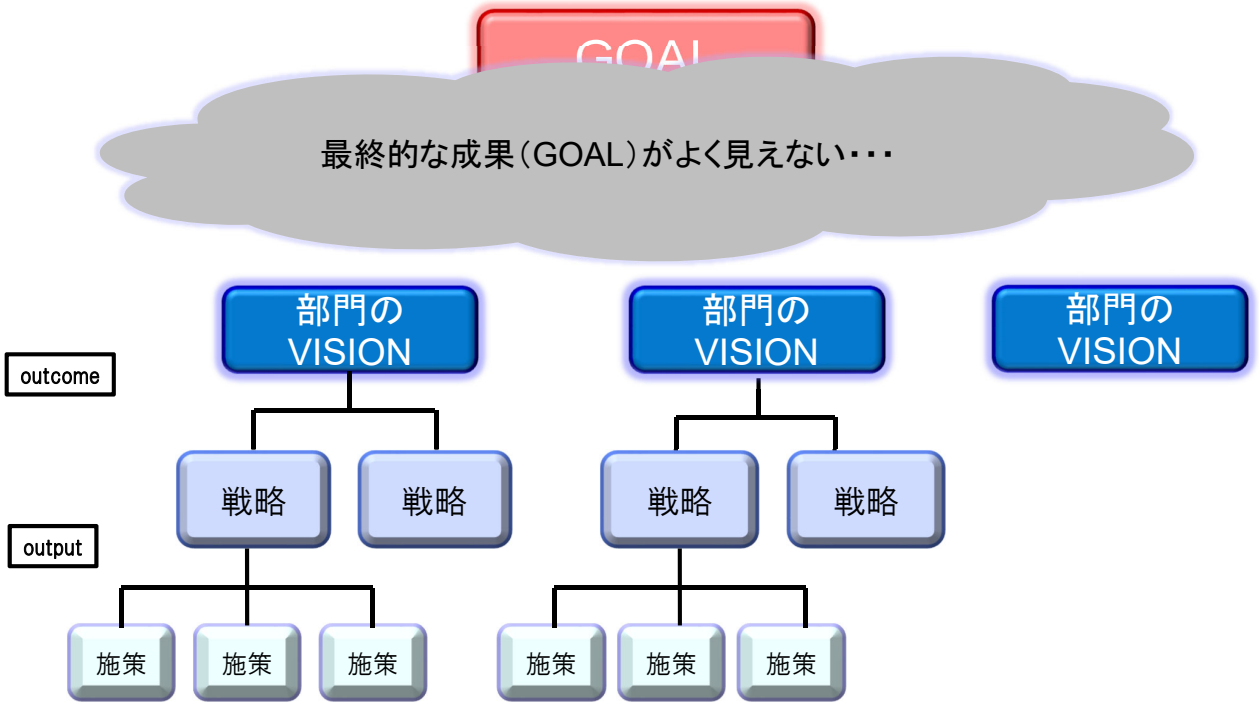


※　総合企画部の設置段階は、副理事長（学長）が企画担当理事を兼ねる

Ⅱ．ゴールの明確化

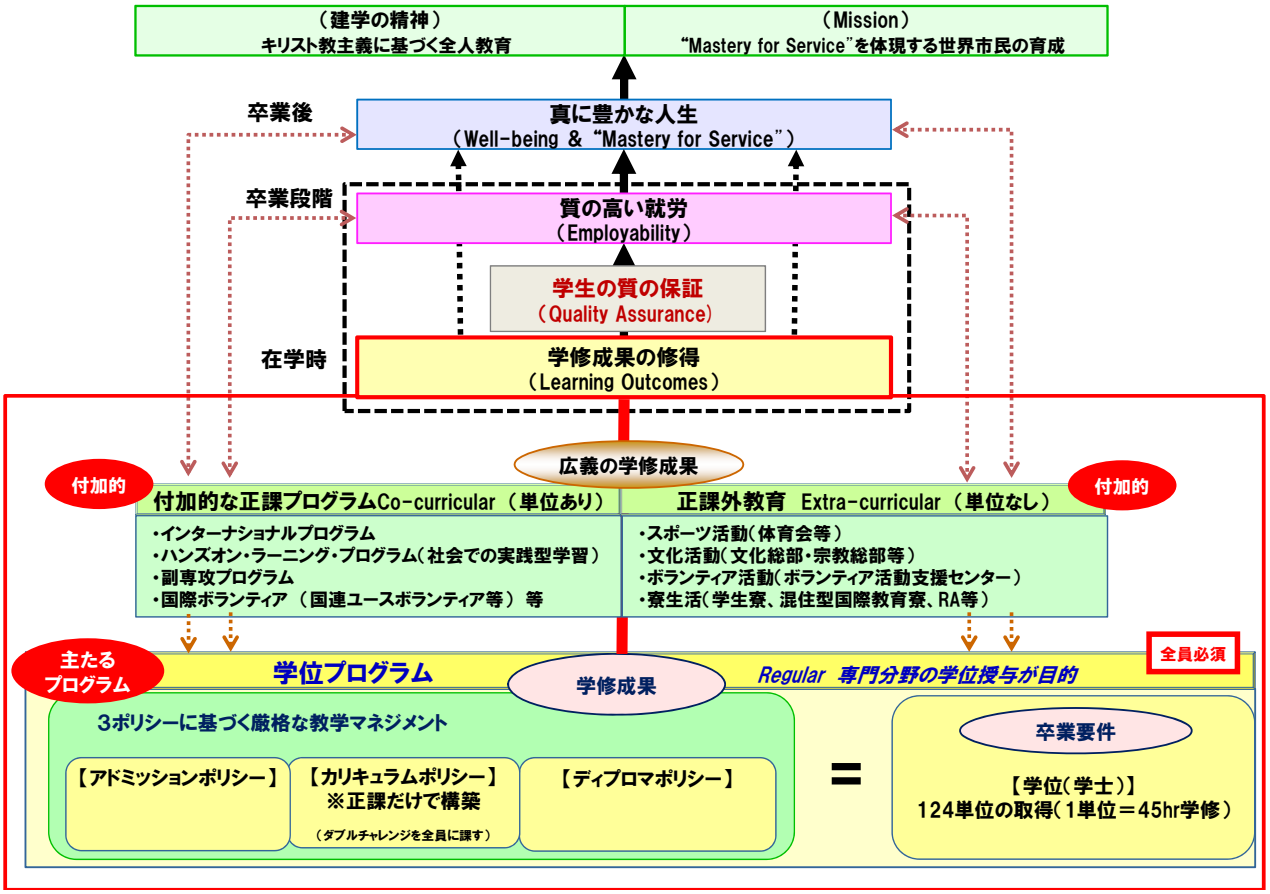
最終的な成果(GOAL)が見えない

いろいろやってきた。で、我々は成功しているのか？何で判断するのか？



KGIの体系・構造

学修成果の修得、学生の質の保証、質の高い就労



「Kwansei コンピテンシー」の策定

関西学院は、キリスト教主義に基づく全人教育によって「“Mastery for Service”を体現する世界市民」を育成することを使命としています。その実現に向けて、すべての学生が卒業時に学部の区別なく共通に身に付けるべき知識・能力・資質を「Kwanseiコンピテンシー」と定め、これを大学の教育に通底するものとして位置づけます。

「Kwanseiコンピテンシー」は、各学部の教育課程やそれを補完する全学科目等の「正課教育」だけでなく、クラブでのスポーツ・文化・芸術活動、ボランティア活動、寮生活等の「正課外教育」、さらには友人関係、教員・職員との交流、キャンパスの豊かな自然も含めた大学の多様な「環境」によっても育まれます。

（知識／Knowledge）
- ●幅広い知識・深い専門性
- ●多様性への理解

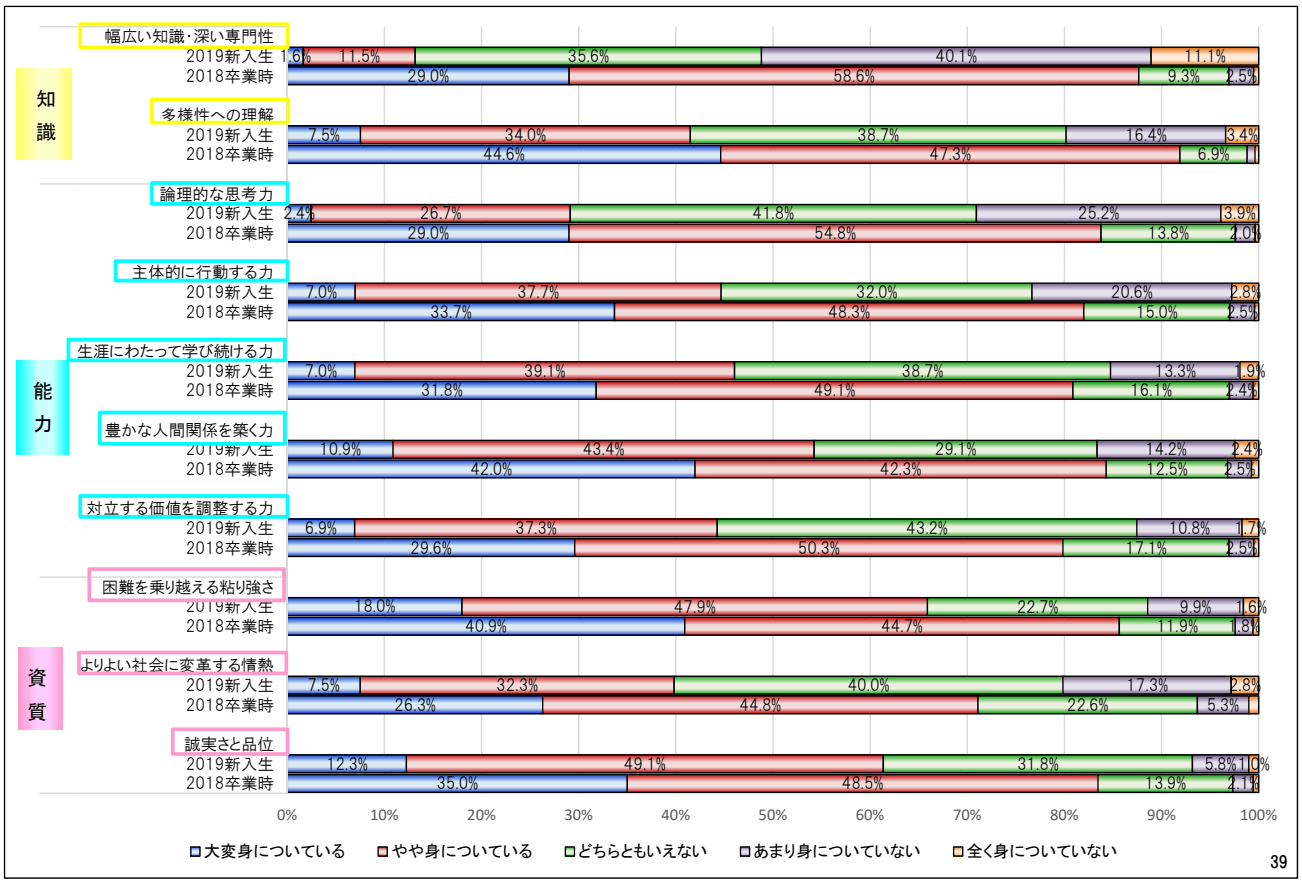
（資質／Quality of Character）
- ●困難を乗り越える粘り強さ
- ●よりよい社会に変革する情熱
- ●誠実さと品位

（能力／Skills）
- ●論理的な思考力
- ●主体的に行動する力
- ●生涯にわたって学び続ける力
- ●豊かな人間関係を築く力
- ●対立する価値を調整する力

関西学院は、幼稚園から大学・大学院までの教育を通じて、この学院に学ぶすべての者がこれらのコンピテンシーを段階的に身に付け、高めていくことをめざします。

Kwansei コンピテンシー

問２． 現在、次のような知識・能力・資質がどの程度身についていますか。
（2018年度実施：卒業時調査 と 2019年度実施：新入生アンケートの比較）



建学の精神「キリスト教主義に基づく全人教育」

ミッションステートメント
Mission Statement

Kwansei Gakuin, as a learning community based on the principles of Christianity, inspires its members to seek their life missions, and cultivates them to be creative and capable world citizens who embody its motto, ″Mastery for Service,″ by transforming society with compassion and integrity.

関西学院は、キリスト教主義に基づく「学びと探究の共同体」として、ここに集うすべての者が生涯をかけて取り組む人生の目標を見出せるよう導き、思いやりと高潔さをもって社会を変革することにより、スクールモットー“Mastery for Service” を体現する、創造的かつ有能な世界市民を育むことを使命とする。

スクールモットー “Mastery for Service”
School Motto "Mastery for Service"

"Mastery for Service," the school motto of Kwansei Gakuin reflects the ideal for all its members to master their abundant God-given gifts to serve their neighbors, society and the world.

関西学院のスクールモットー“Mastery for Service” は、 「奉仕のための練達」と訳され、隣人・社会・世界に仕えるため自らを鍛えるという関学人のあり方を示しています。

【Constitution of the Kwansei Gakuin（1889年）】
Article Ⅱ． Object.
The object of this institution is the training of chosen young men for the Christian Ministry, and the intellectual and religious culture of Japanese youth in accordance with the principles of Christianity.

【創立時（1889年）の関西学院憲法】

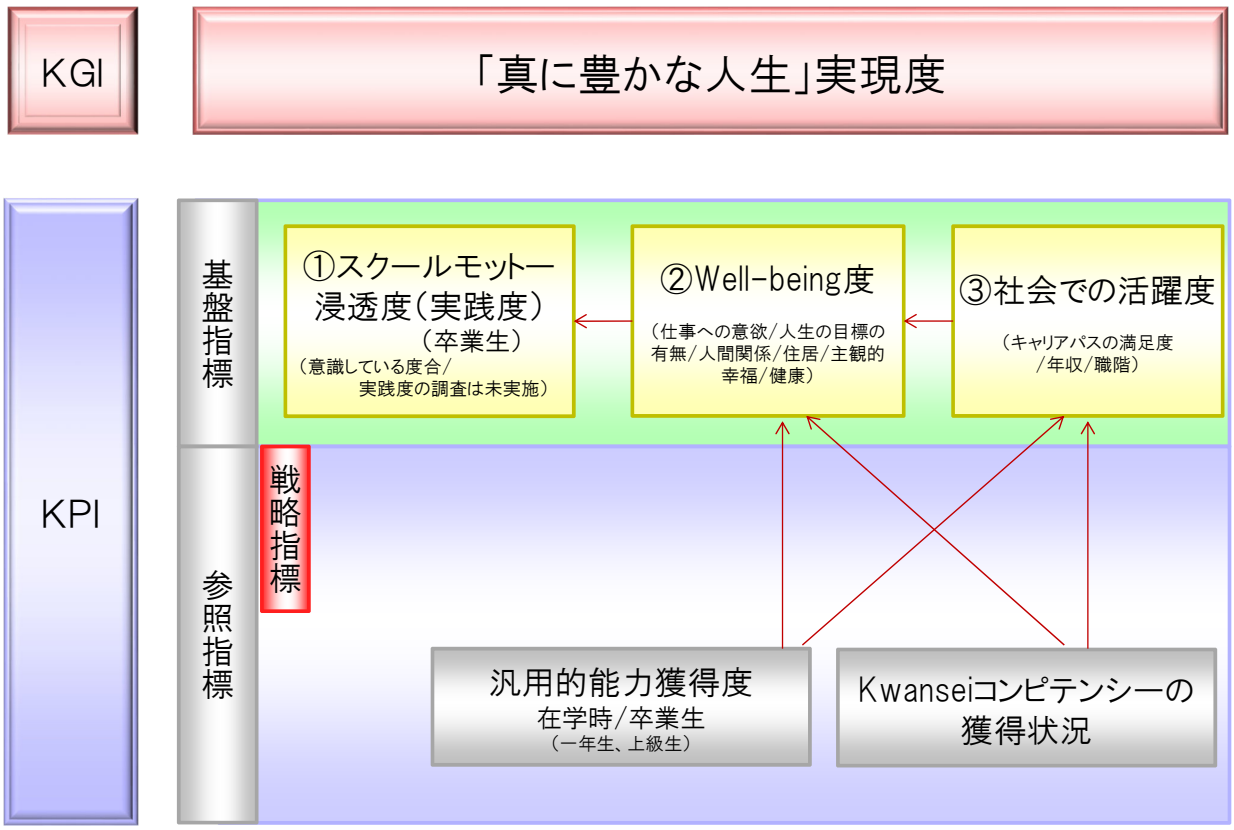
第二款「本学院ノ目的ハ、基督教ノ伝道ニ従事セントスル者ヲ養成シ、

且ツ基督教ノ主義ニ拠リテ日本青年ニ智徳兼備ノ教育ヲ授クルニアリ」

「真に豊かな人生」の実現度

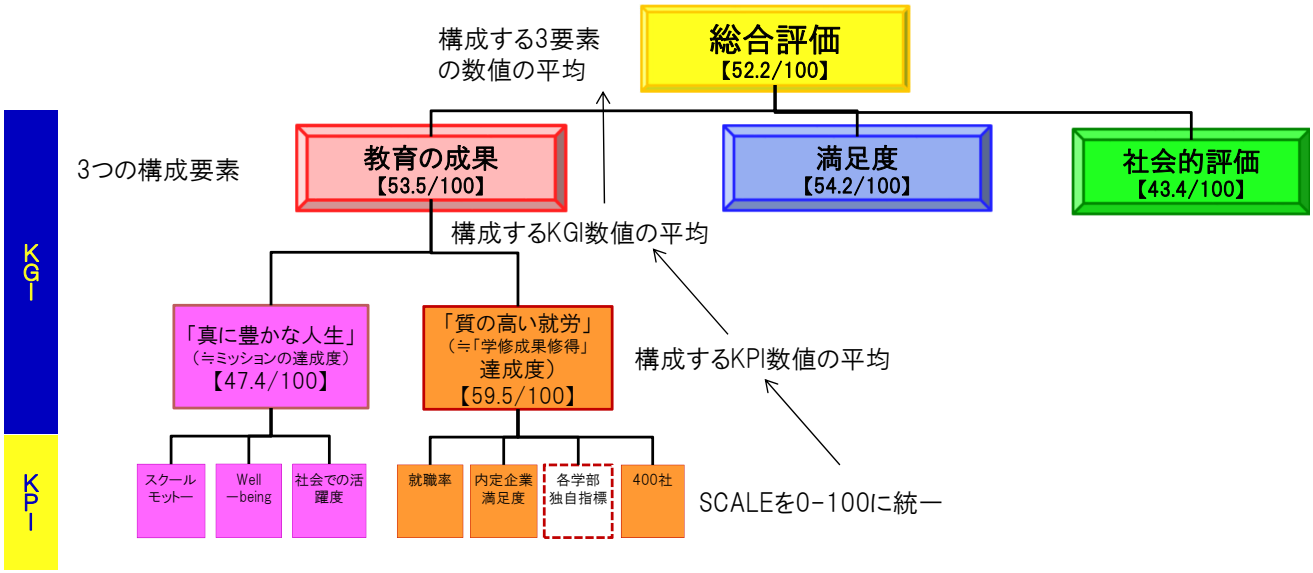
「真に豊かな人生」の実現度 （≒ミッションの達成度）	
「真に豊かな人生」の実現度は、①～③の指標の平均値とする。（100点満点評価）	**①-1 スクールモットーの浸透度** 【IR卒業生調査】における「あなたは、スクールモットー“Mastery for Service”をどの程度意識していますか」に対して「常に行動の規範としている」または「頻繁に意識している」と回答した割合 **①-2 スクールモットーの実践度（検討中）** 今後、スクールモットーの実践に関する指標（質問）を開発する。
	②Well-being度（≒QOL度） 【IR卒業生調査】における「現在の自分を取り巻く環境に対して」のうち7項目「A:現在の職場・仕事に意欲を持って取り組んでいる」「B:人生の目標が明確である」「C:悩みを相談できる人がいる」「D：現在居住する地域・建物は自分の目的に適している」「F：楽しい時を過ごせる人がいる」「G：健康面では特に問題ない」「H:自らの生活形態を維持するに足りる収入がある」対して「4：そう思う」「3:どちらかといえばそう思う」と回答した割合の平均値
	③社会での活躍度 【IR卒業生調査】における以下の項目の組み合わせ 1）キャリアパスの満足度（これまでのキャリアパスに「とても満足」「満足」） 2）年収（現在の年収） 3）職階（役職など現在の職階） ※　2）3)は回答選択肢を10段階評価とし、数値化した

「真に豊かな人生」実現度の構造図



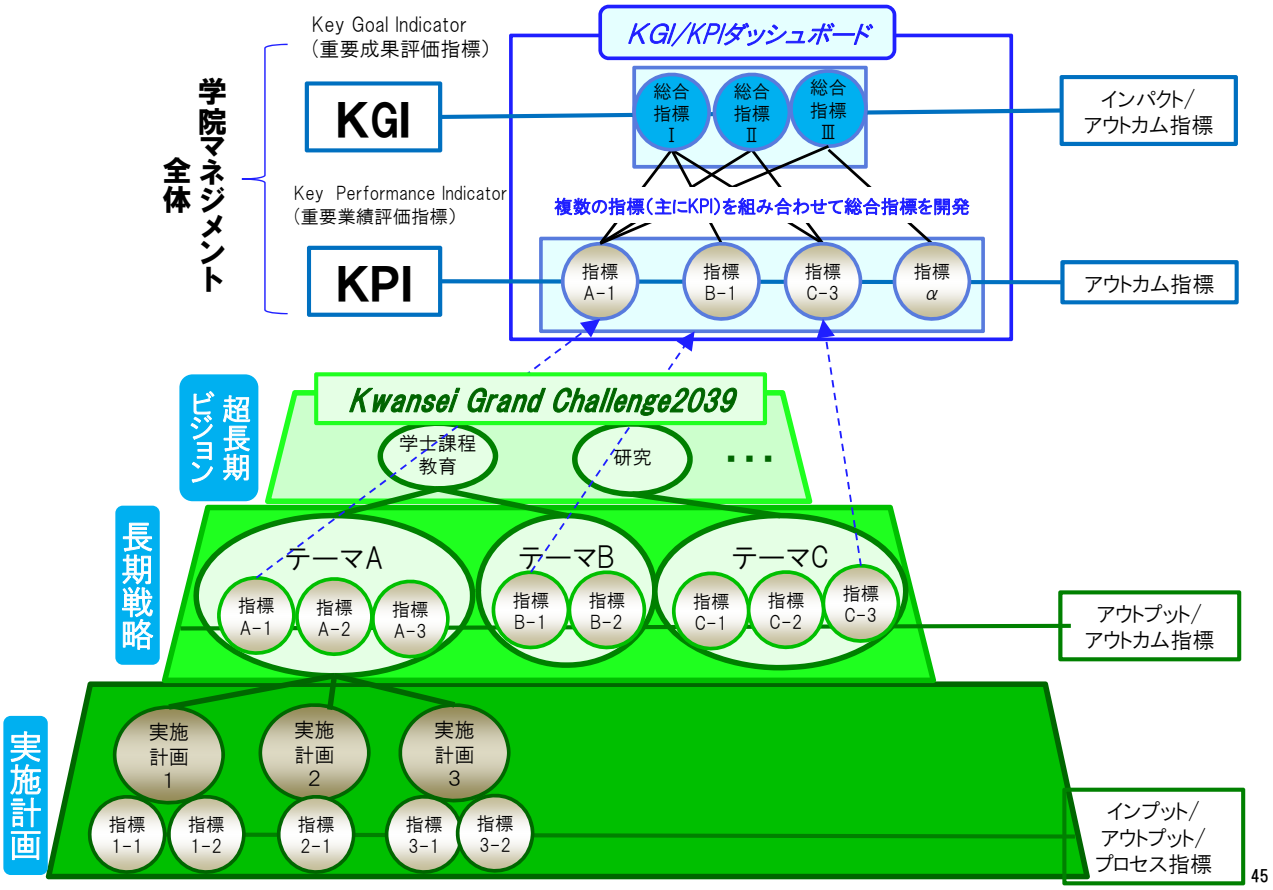
総合指標化の手順

1. KGIを構成するKPIのSCALEを「0-100」に統一する
2. KGIの数値は構成するKPIの平均とする
3. GOALを構成する3要素の数値はKGIの平均とする
4. 総合ポイントは3要素の数値の平均とする



Ⅲ. 指標による達成度の可視化

KGC2039の指標とKGI/KPIの関係



高等教育推進センターが実施する調査

在学時調査

※2年次、4年次の ☆ は、全学部ではなく学部判断で実施する。

1年次
- 新入生（4月）
- 学生<1年生>（11月）
- 学修行動・授業（春・6月）（秋・11月）

2年次
- 学生<上級生>（11月）
- 学修行動・授業（春・6月）（秋・11月）

3年次
- 学生<上級生>（11月）
- 学修行動・授業（春・6月）（秋・11月）

4年次
- 学生<上級生>（11月）
- 卒業時（3月）
- 学修行動・授業（春・6月）（秋・11月）

第1回「卒業時調査」実施 2019年3月18日

＜新規＞学生生活アンケート（9月）（旧：CCA／2018年度：ポートフォリオ学生調査）

卒業後調査（卒業生調査）

長期戦略で対象範囲を拡大予定

1年目（23才）、6年目（28才）、11年目（33才）、16年目（38才）、21年目（43才）、26年目（48才）、31年目（53才）、36年目（58才）、41年目（63才）、46年目（68才）、51年目（73才）、56年目（78才）

- 「新入生アンケート」「学生調査」「学修行動と授業に関する調査」「卒業生調査」は、2017年度から回答者が紐付く記名式で実施。
- **2018年度卒業生から、新たに「卒業時調査」を実施。**
- 各調査には「Kwanseiコンピテンシー」を調査項目として取り入れている。
- 2019年度以降は、**「卒業生調査」の対象を「75歳程度まで」に拡大**する予定。
- 2019年度から、新たに無記名の「学生生活アンケート」を実施。

IR分析基盤システムの収納データ

学籍	入試	履修成績	授業時間割教室	GPA	留学	TOEIC	課外活動	奨学金	就職
学生個人の属性	入試の属性・科目毎得点等	履修科目・成績	科目・授業・時間割・担当教員・使用教室	GPA・履修単位等	留学プログラム参加	TOEIC成績	クラブ在籍	奨学金の受給・種別	内定、企業情報、CCへの相談等

×

各種調査	入学時	一年生	学修行動と授業	上級生	卒業時	卒業後1年目	卒業生
質問項目	１２	５３	１９	４９	７	４６	４８

（すべて記名式）

KGI・KPIダッシュボード（KGC2039モデル）

KGI

教育の成果		学生満足度		社会的評価
「真に豐かな人生」の実現度（≒ミッションの達成度）	就労の質の高さ（≒「学修成果修得」達成度）	学生の満足度（≒CS）	母校信頼度（推奨度）（≒ロイヤルティ）	ブランド指標（≒社会における本学の評価）

KPI

	入学（入口）	教育・研究	就職（出口）	卒業後	経営資源
基盤指標	入試難易度（偏差値） 同系列学部勝敗 実志願者数・倍率	ST比 学生生活満足度 汎用的能力の修得度 外部研究資金獲得額 科研費等採択率	就職率 内定先の満足度 各学部の就職関連独自指標（未設定） 有名400社への実就職率 研究者輩出数	スクールモットーの浸透度 Well-being度（QOL度） 母校信頼度（推奨度） 社会での活躍度	事業活動（帰属）収入 事業活動収支差額比率 実質支出超過額比率 THE世界大学ランキング日本版の順位 ブランドイメージの確立度 一流大学としての認知度
参照指標 戦略指標	第一志望度	一週当たりの授業外学修時間の平均 協定校への派遣学生数 外国人留学者数 特別研究員採用者数	グローバル企業就職者比率 国連等職員採用者数	寄付金総額	収容定員充足（超過）率 収入増・支出減の総額 高校教員調査順位「ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙな教育が盛ん」
参照指標	関西圏からの出身者比率 高校「平均ランク」比較	大学教育満足度 教育・支援体制の満足度 ダブルチャレンジ達成者数 高度なプログラムによる学生の海外派遣者数 国際ボランティア派遣者数 国際共著論文割合	実就職率	コンピテンシー獲得状況 個人寄付者数 一部上場企業社長の輩出度	教育研究経費比率 当年度収支差額比率平均 人件費比率 施設・支援等の満足度

KPIの分類（関西学院独自）

●基盤指標 （Base Indicator）	経営・教学の総合的マネジメントにおいて、大学の持続的発展の観点から判断材料とする総合的・基盤的な指標項目。
●参照指標 （Reference Indicator）	各分野において基盤指標を補足・補完する指標項目。
●戦略指標 （Strategic Indicator）	参照指標の中で、執行責任者（または執行部）が短中期的な発展・成長の観点から戦略的に取り組むことを定め、目標値を掲げてその達成をめざす指標項目。

米国におけるダッシュボードの状況

WHAT PERFORMANCE INDICATORS DO INSTITUTIONS AND THEIR BOARDS COMMONLY USE?

大学およびその理事会ではどのような指標が多く利用されているのか？

By Dawn Geronimo Terkla, associate provost for institutional research and evaluation, Tufts University

- 各大学で作られたダッシュボードを評価するために、3人は全国の66の公立私立大学（小さな学校から大きな研究大学までの非営利大学）のサンプルを集めました。
- ダッシュボードの指標は、一般的に、戦略的目標につながる多様な尺度で構成されています。指標を選択すること自体が最も重要な作業です。それらは①理解しやすく②利用者にとって妥当で③戦略的で④定量的で⑤常に更新されていて⑥分離して使わない、そしてもちろん指標に基づくデータは信頼できるものでなければなりません。
- 指標の数は多岐にわたり、3つ程度のものから最大68まで。平均は29。全ダッシュボードに共通の指標はほとんどなく、それぞれ独自の戦略計画や大学の特徴に基づいて開発しています。
- 最も優れたダッシュボードは、複数のカテゴリーやテーマで構築され、自大学や競合校の平均値など傾向を読み取れるような、有益な文脈に基づいた情報を含んだものです。いくつかのダッシュボードは目標や達成値を含んでおり、良い・悪い・そのまま等の変化の傾向を矢印で示しています。
- ほとんどの場合、学長、筆頭副学長、理事がダッシュボードを求めていました。また、第一の利用者は理事、学長、学部長でした。

“Making Metrics Matter: How to Use Indicators to Govern Effectively”. ©AGB.
http://agb.org/trusteeship/2011/januaryfebruary/making-metrics-matter-how-to-use-indicators-to-govern-effectively, (参照2016-6-1)

指標間・カテゴリ間の関係性を検討する

- 個別最適が予定調和的に全体最適に結実するわけではない。各カテゴリの価値が衝突する可能性がある。
- 何と何が相関しているのか。何が因で、何が果と推測されるか。ある程度の仮説に基づいて実行しながら、IR等において分析・検証を継続するしかない。

指標の特性

類型・属性	内容
基盤/参照/戦略/	本学固有のKPI分類（別スライドで説明）
定量的/定性的	基本的にKPIはすべて定量指標（総合的な評価には定性的情報も重要）
独自/一般的	独自に開発された指標か、一般的に利用されている指標か
ベンチマークの可能性	他大学（競合校や目標とする学校等）との比較（ベンチマーク）ができるか
大学全体/個別学部	大学全体のデータか、個別学部のデータもあるか
Input/output/outcome/impact	（別スライドで説明＝今回は略）
速効性/遅効性	対策をとればすぐに数値が向上するか、向上に時間がかかるか
代替指標	成果を直接測れない場合、代替として間接的・部分的に測る指標
公表の可否	学外に公表が可能か
広報的価値	大学として広報活動に利用する価値が高いか
データ収集源	学内データか、公開情報か、民間企業のデータか
データ収集期間	データを収集している期間の長さ。経年推移を示せる。
目標値設定の有無	具体的な数値目標が設定できるか（されているか）

指標の妥当性のチェックリスト

区分	基準	説明
妥当性	目的との適合性	指標が、目的・計画の目的や目指す成果とその進捗を適切に反映しているか。
	調査対象・結果への影響	指標設定の結果、意図しない悪影響を及ぼすものではないか。
	信頼性	誰がいつ測定しても、同じ目的・計画からは同じ測定結果が得られるか。
	理解可能性	指標の意味が、明確で分かりやすく、皆に誤解が生じないか。
	包括性・非重複性	目的・計画の重要な側面が、もらさず指標によってカバーされているか。
		指標間に重複がなく、各指標は異なる側面を計測しているか。
実用面	意思決定者への有用性	指標が、執行部等の意思決定者に対して、有益な知見を提供してくれているか。
	計測可能性	指標となるデータは収集可能か。
	収集の適時性	有用なタイミングで、指標の計測値は入手可能か。
	データ収集のコスト	データを収集するための費用は大きすぎないか。
	操作可能性	指標の計測値は、都合良く操作して変更可能なものではないか。

渋井進（2015）「指標のチェックリストと使い方」
（大学評価・学位授与機構「EAワークショップ」における「指標の選び方＆指標信頼性・妥当性のチェックリスト」平成27年1月29日開催発表資料）http://www.niad.ac.jp/n_kenkyukai/data/no13_20150129_EA_05.pdf（2016-6-1）

大学の全体状況を俯瞰し、モニターする

ASSOCIATION OF GOVERNING BOARDS OF UNIVERSITIES AND COLLEGES

全米大学理事協会（AGB）
“TRUSTEES MAGAZINE” January/February 2011

Making Metrics Matter: How to Use Indicators to Govern Effectively

- （米国では）多くの大学が「ダッシュボード」と呼ばれる具体的な指標群を定めています。理事や上級行政職に大学の現状や実績を知らせ、彼らが大学を戦略的に運営できるようにするためのものです。
- 財政面と同様に教育の質を点検する指標をよく見なければいけません。自大学と類似した大学のデータ比較は、大学界における自分たちの位置と進展状況を俯瞰することに有益です。
- こうした重要指標群を見定めることが、データの過剰供給から逃れて（本当に意味のある）「情報」を作り出すことを可能にします。
- 指標を開発し、見直す過程こそが非常に有益です。指標を選び、どんな大学を比較対象にするかを決めることが、行政職や理事に教育面・戦略面での重要な議論を呼び起こします。

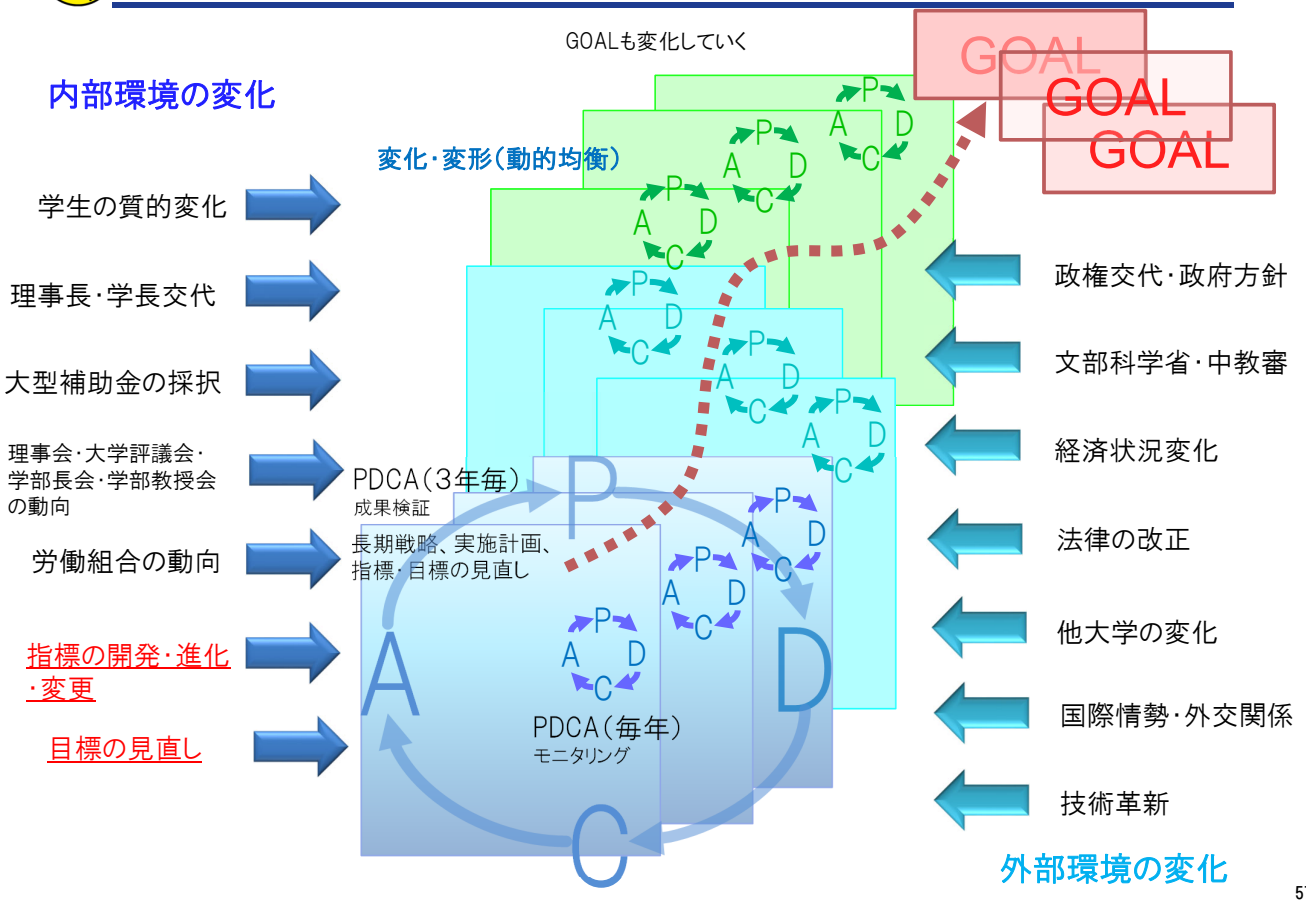
“Making Metrics Matter: How to Use Indicators to Govern Effectively”. ©AGB.
http://agb.org/trusteeship/2011/januaryfebruary/making-metrics-matter-how-to-use-indicators-to-govern-effectively, (参照2016-6-1)

指標(KGI・KPI)に基づくマネジメントの推進

大学という複雑な組織を運営(統治)するには、多様な指標(目標)の特性を正確に見極めて巧みに操りながら運転する高度な技術を有したドライバーが必要であり、それに合わせてダッシュボード(計器類の集約)が必要になる。

- 各指標の表している内容(意味)を正確に理解する
- 指標の体系性・構造性を理解する
- 指標ごとの特性を把握する
- 指標間の相関、因果関係を考える
- 指標をモニタリングし、政策判断に活用する
- より適切な指標や変化に応じた新指標を開発する

KGI・KPIダッシュボードの意義

- 大学マネジメントの全体像を俯瞰し、モニタリングする
- 大学における最上位の成果は何かを定める
- 各カテゴリの目的・目標を明確化する
- 各部門間の相関を考えるツールになる
- 各部門のサイロ化(タコツボ化)を防ぐ
- Evidence-based Managementを促進する
- 理事会や大学執行部の責任を明確化する

柔軟で動的なマネジメントモデルへ