

関西学院大学・野村証券合同シンポジウム  
大学の経営企画機能の強化  
～総合的マネジメントと中期計画～

# 「KGI・KPIダッシュボード」による 総合的マネジメントの進化



2018年7月20日  
総合企画部部長 小野 宏



# 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」

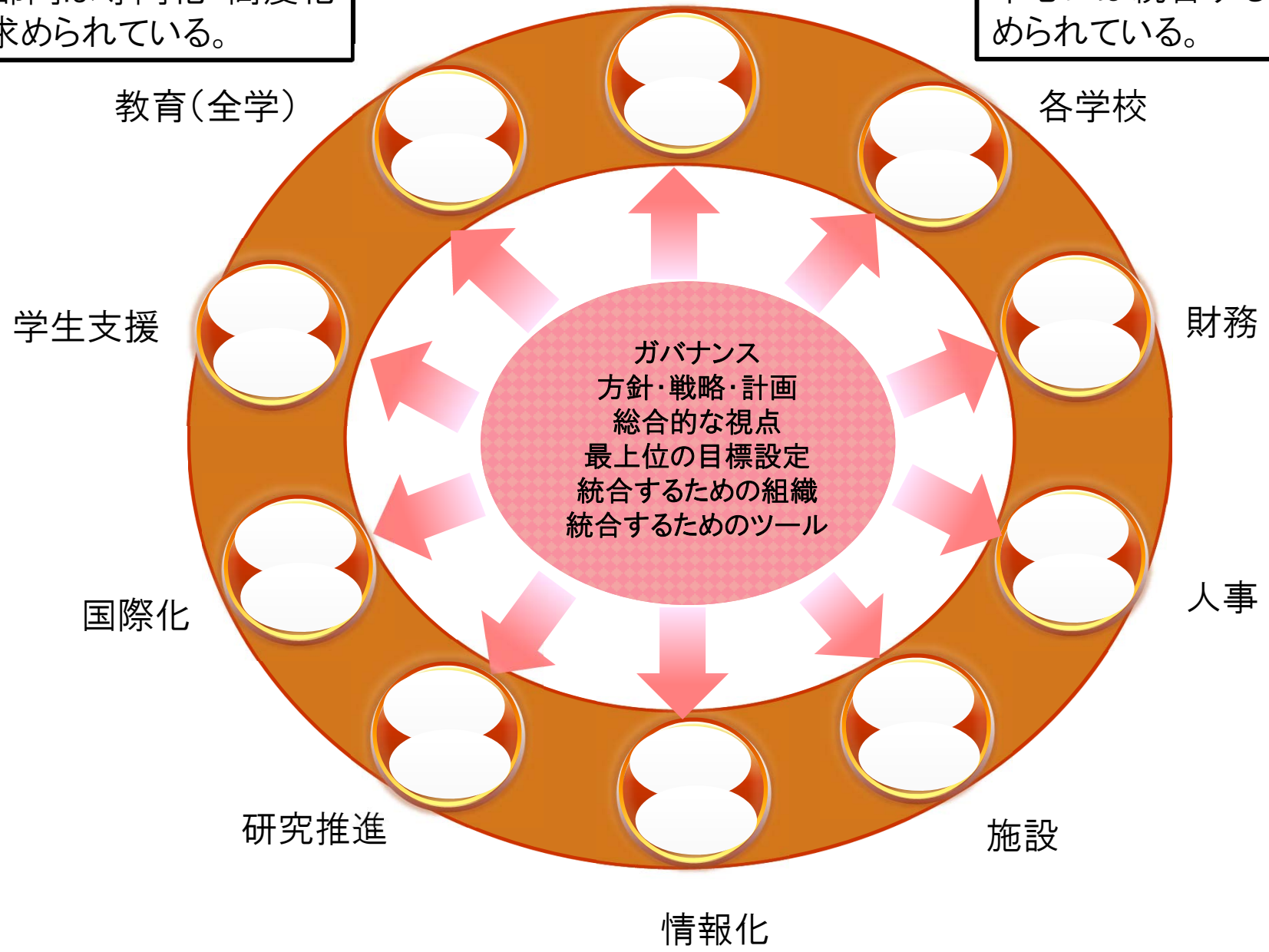


# 中心にあるべきものが弱い？

各部門は専門化・高度化を求められている。

教育(学部・研究科)

中心には統合する力が求められている。



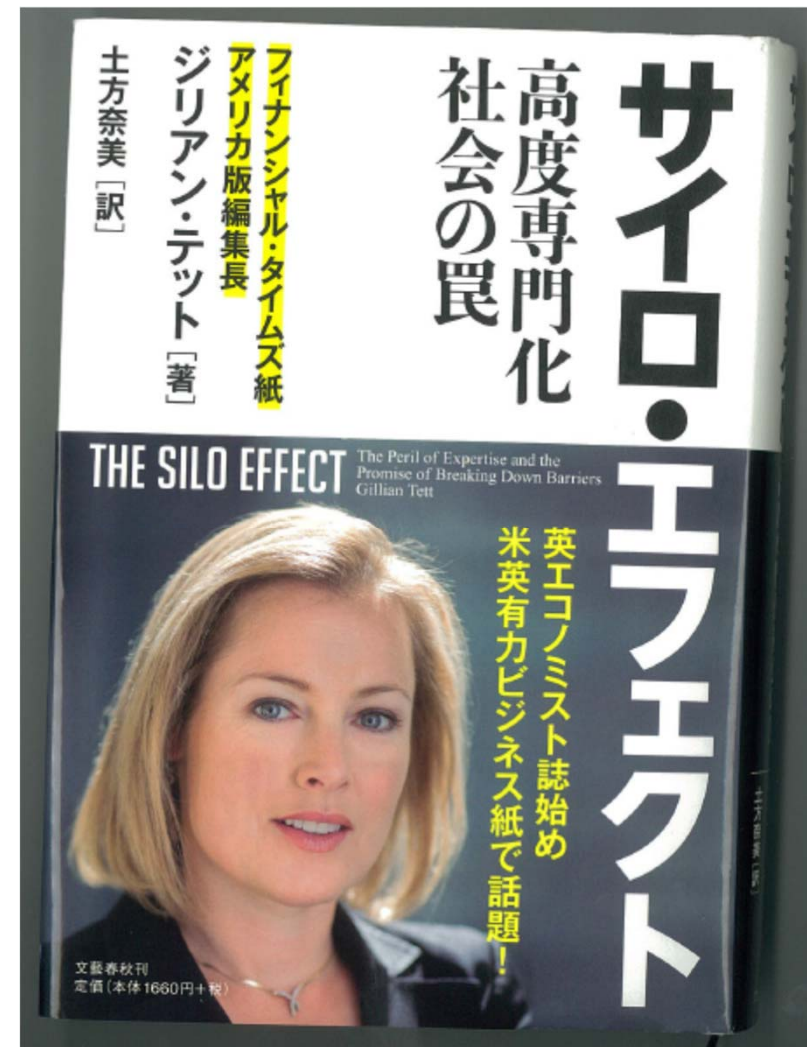


# 『サイロ・エフェクト —高度専門化社会の罫—』

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見逃す様子を「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-高度専門化社会の罫』土方奈美訳, 文藝春秋。

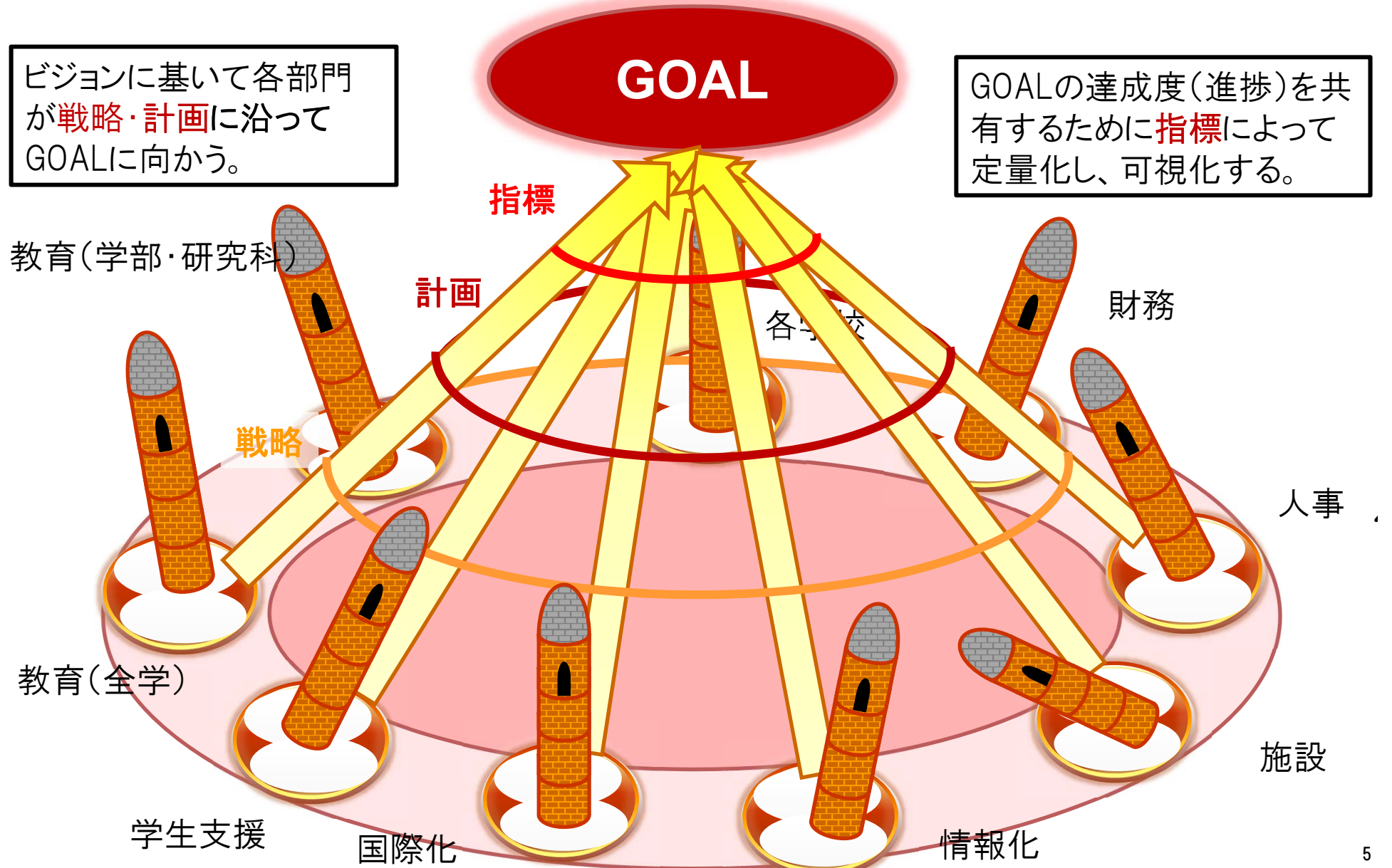


# サイロ化を防ぎ、マネジメントの質を高める

GOALを明確に定める

ビジョンに基づいて各部門が**戦略・計画**に沿ってGOALに向かう。

GOALの達成度(進捗)を共有するために**指標**によって定量化し、可視化する。





## 本日のテーマ(中心にあるべきもの)

---

### ■ 我々にとって最終的な成果(GOAL)は何か？

それをどのように測るのか？

◆ GOALの設定とKGIとしての総合指標の開発

### ■ 総合的な視点(全体最適)をどのように創るか？

◆ 中期計画の総合化

➤ 「中期総合経営計画」による三つの総合化(教学と経営、大学と学部・研究科、大学と院内各学校の連動)

◆ 「KGI・KPIダッシュボード」の活用

➤ 中期総合経営計画にKPIを組み込み、大学全体のマネジメントを俯瞰し、各部門を連動させるツールとして活用



# KGI・KPIダッシュボード(KGC2039モデル)

## KGI・KPIダッシュボード(KGC2039モデル)

<b>KGI</b>	<b>教育の成果</b> 53.5	<b>学生満足度</b> 54.2	<b>社会的評価</b> 48.9		
	総合評価 <b>52.2</b>	「真に豊かな人生」の実現度 (≒ミッションの達成度) 47.4	就労の質の高さ (≒「学修成果修得」達成度) 59.5	学生の満足度 (≒CS) 45.3	母校信頼度(推奨度) (≒ロイヤリティ) 63.1

<b>KPI</b>		入学(入口)	教育・研究	就職(出口)	卒業後	経営資源					
	数値	数値	数値	数値	数値	数値					
基盤指標	入学(入口)										
	入試難易度(偏差値)	66.3	ST比	35.8	就職率	99.4	スクールモットーの浸透度	16.8	事業活動(帰属)収入	412億円	
	同系列学部勝敗	2位	学生生活満足度	94.2	内定先の満足度	50.8	Well-being度(QOL度)	83.1	事業活動収支差額比率	9.3%	
			汎用的能力の修得度	76.4	各学部の就職関連独自指標(未設定)	-	母校信頼度(推奨度)	63.1	実質支出超過額比率	-39.5%	
戦略指標	第一志望度	60.7	一週当たりの授業外学修時間の平均		グローバル企業就職者比率	-	寄付金総額	3.9億円	THE世界大学ランキング 日本版の順位	31位	
			協定校への派遣学生数	1,570	国連等職員採用者数	5人			ブランドイメージ(高校生)	66.1	
			外国人留学者数	642					ブランドイメージ(高校生)	27.5	
			特別研究員採用者数						収容定員充足(超過)率	102%	
参照指標	関西圏からの出身者比率	74.8	大学教育満足度	47.9	実就職率	99.4			収入増・支出減の総額	-	
	高校「平均ランク」比較	7.2	教育・支援体制の満足度	83.0					高校教員調査順位 「グローバルな教育が盛ん」	7位	
	実志願者数・倍率	1.89	ダブルチャレンジ達成者数	1,962					教育研究経費比率	33.5%	
			高度なプログラムによる学生の海外派遣者数	600					当年度収支差額比率平均	-1.4%	
		国際ボランティア派遣者数	50					個人寄付者数	5,314		
		国際共著論文割合	22.6					一部上場企業社長の輩出度	9位	人件費比率	54.7
								施設・設備等の満足度	48.1		

SGU施策



# KGI・KPIの定義・分類

(一般的な定義)

□KGI(Key Goal Indicator) = 重要目標達成指標

⇒「目標達成」そのものについての指標

□KPI(Key Performance Indicator) = 重要業績評価指標

⇒目標を達成するプロセスについての「業績評価」指標

## KPIの類型(関学の場合)

●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



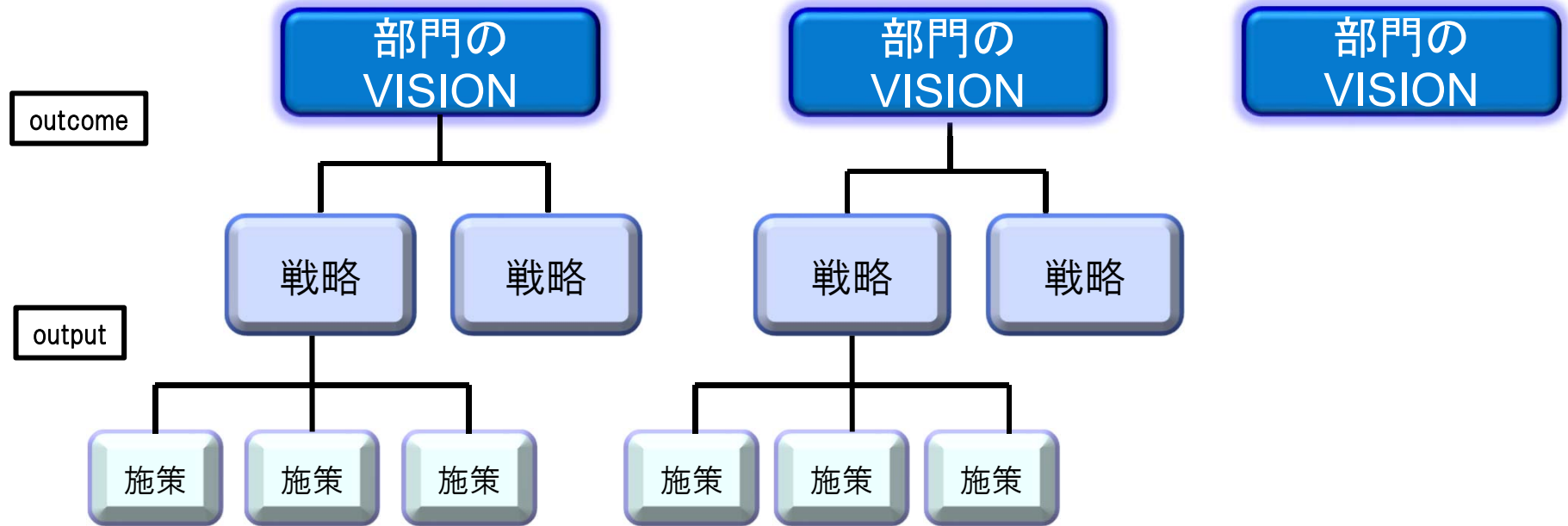


# 最終的な成果(GOAL)が見えない

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？

GOAL

最終的な成果(GOAL)がよく見えない・・・





# 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するか

第4の質問：われわれの成果は何か

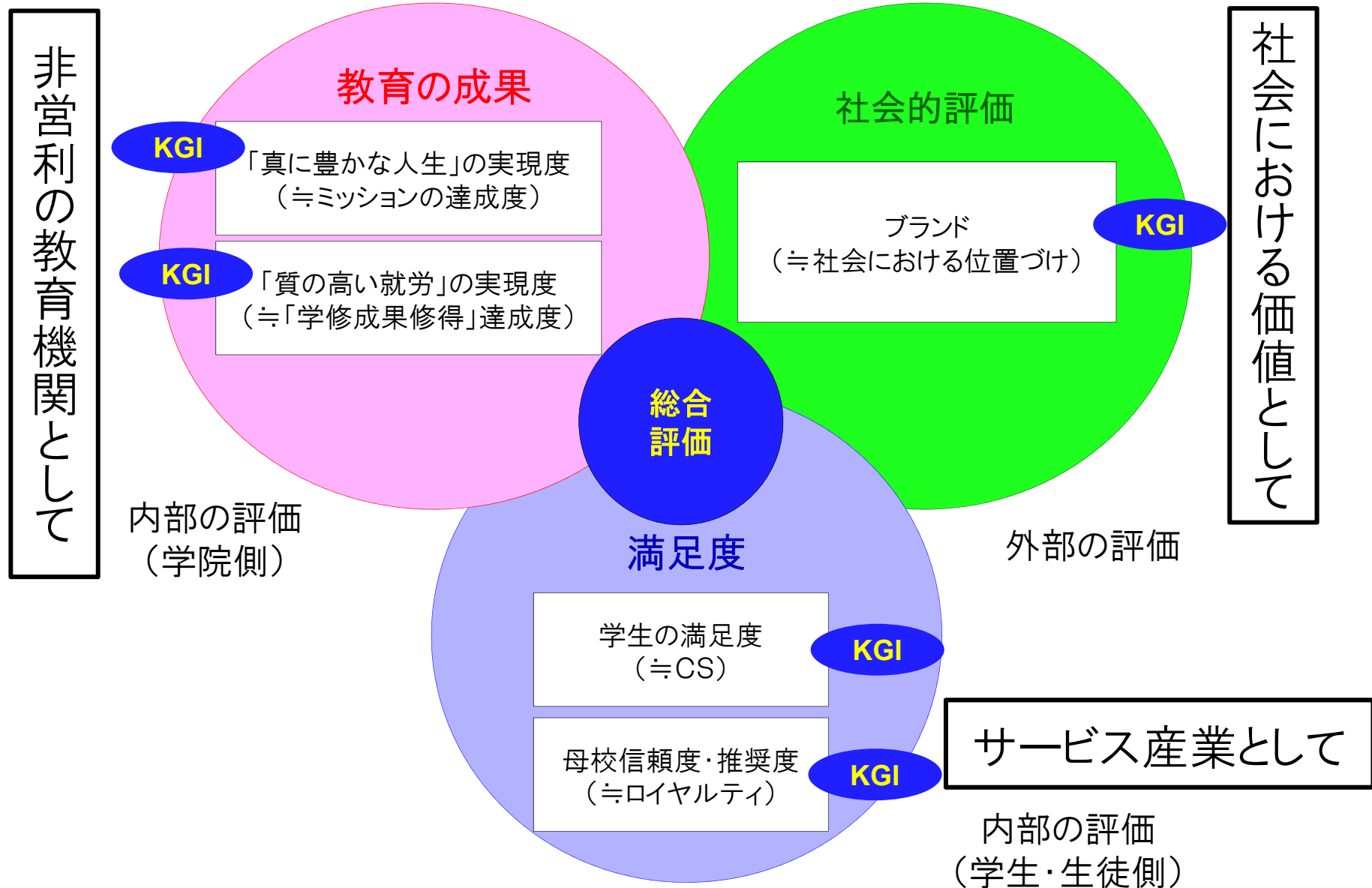
(それを何で測るのか※)

第5の質問：われわれの計画は何か



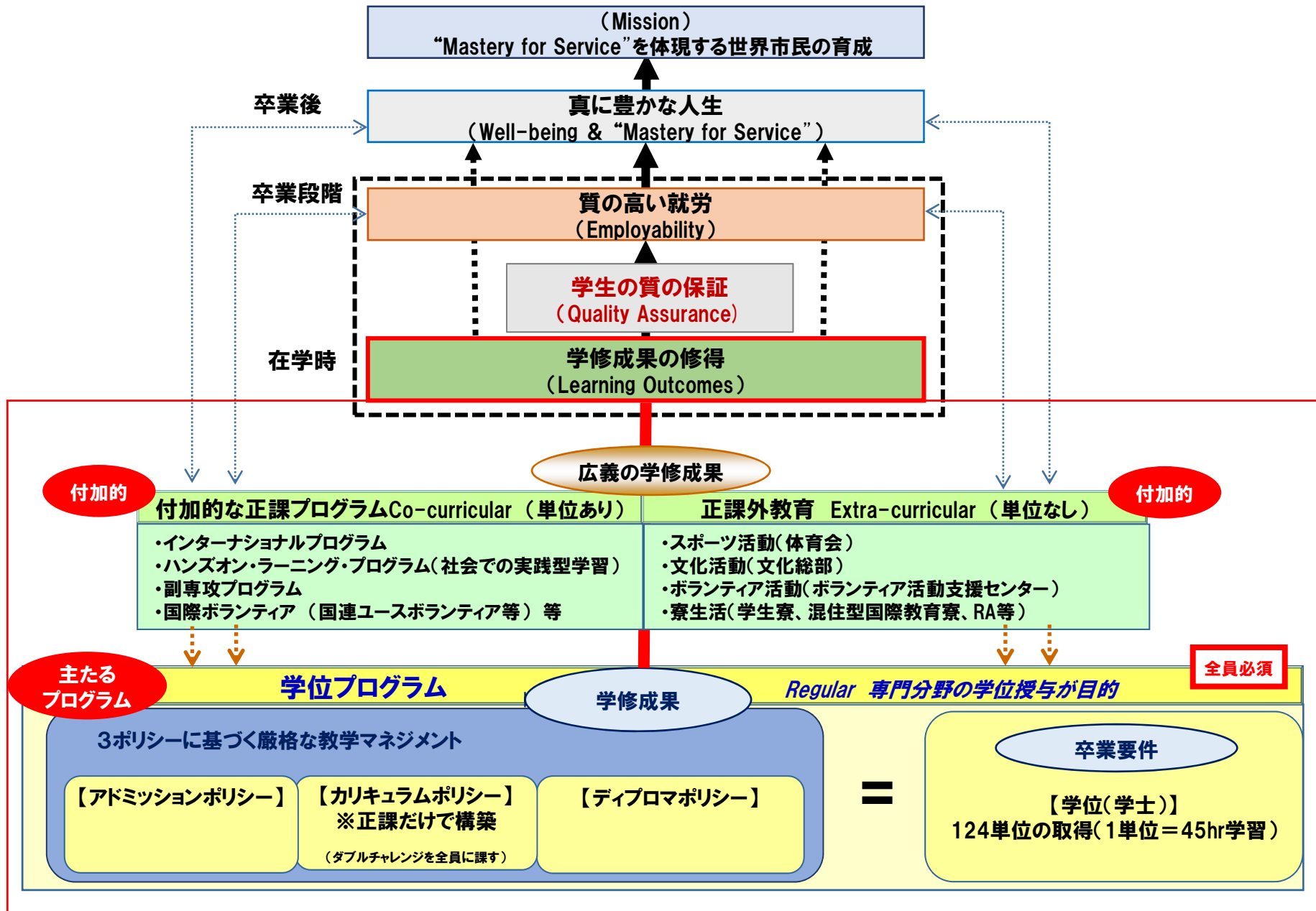
# GOALを構成する3つの要素とKGI

## GOAL ≡ 関西学院の成功の定義





# 教育の成果とは？ 在学时/卒業段階/卒業後





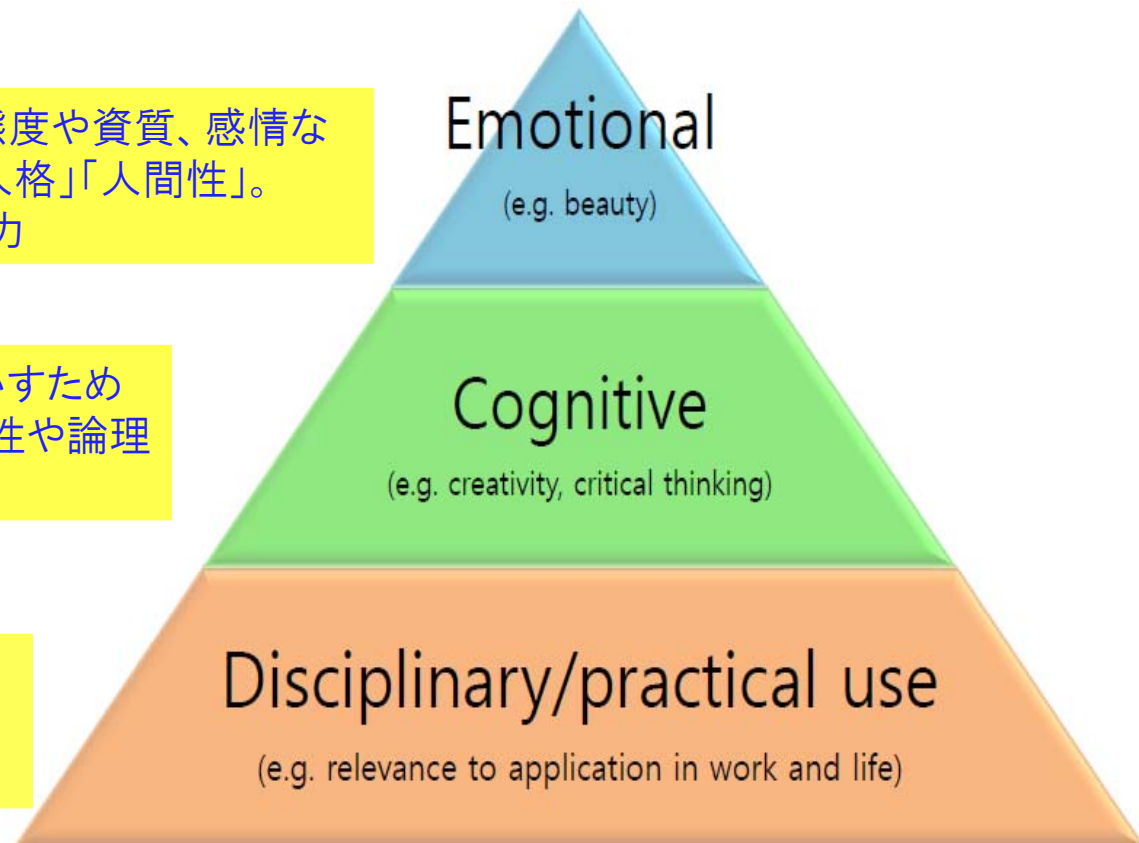
# 21世紀型コンピテンシー ～OECD“EDUCATION 2030”～

2030年の社会を生きていくために必要な力をどう教えていくべきか？

価値観を根底に、態度や資質、感情などから構成される「人格」「人間性」。例えば、美を感じる力

下の知識・技術を発展的に活かすための「応用力」や「活用力」。創造性や論理的思考力などに代表される

様々な教科や領域・分野における「知識」と、それを仕事や生活の場面で「実践的に利用する力(技能)」



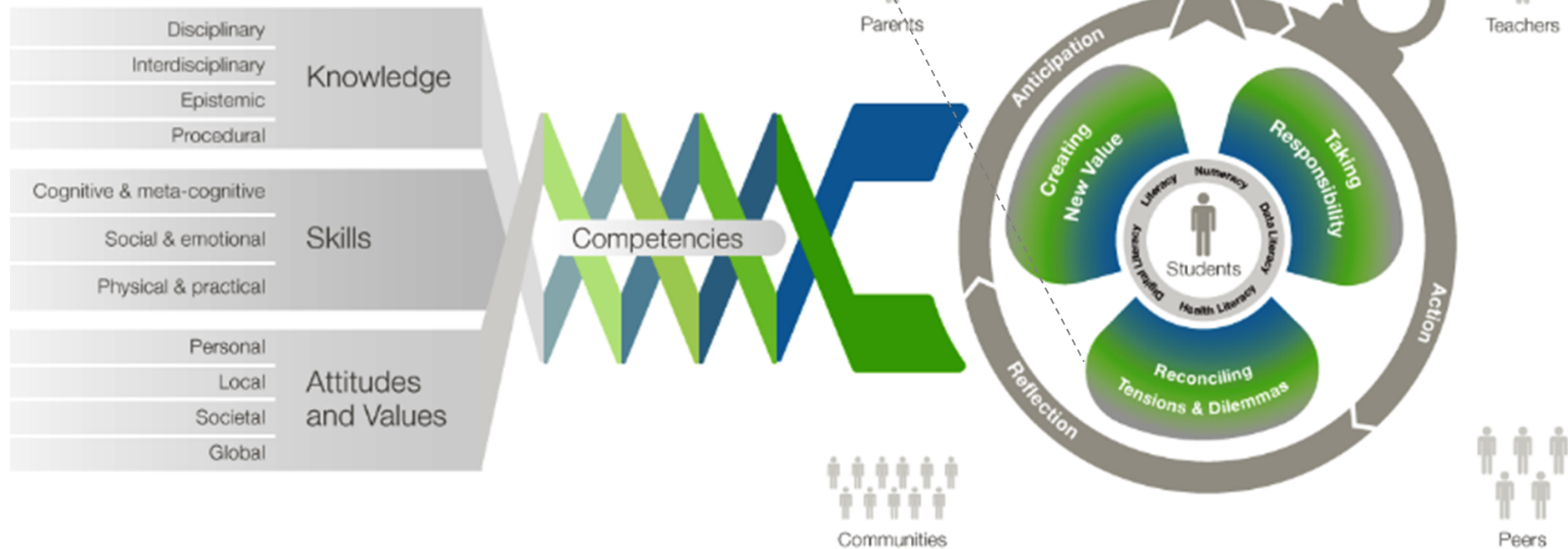
「第18回OECD／Japanセミナー」(2015年12月)のアンドレアス・シュライヒャー氏 (OECD教育局局長) 基調講演資料より。2015年時点での議論に基づく概念図  
「Career Guidance」(2016年5月)のOECD教育局シニア政策アナリスト田熊美保氏 コラムより



# The OECD Learning Framework

## Reconciling Tensions and Dilemmas

(価値観の)対立・葛藤とジレンマ(板挟み)を調和・調整する。



OECD「Education2030」は2018年に  
The OECD Learning Framework 2030を提示した。



# 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 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)

		2014	2017(現在値)
「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)	<b>①-1 スクールモットーの浸透度</b> 【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 <b>①-2 スクールモットーの実践度(検討中)</b> 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。	①14.9	①16.8
	<b>②Well-being度(≒QOL度)</b> 【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」に対して「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	②—	②83.1
	<b>③社会での活躍度</b> 【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	③総合38.3 1)49.1 2)32.0 3)33.7	③総合42.3 1)60.3 2)33.8 3)32.8
		①③の総合評価=26.6	①②③の総合評価=47.4



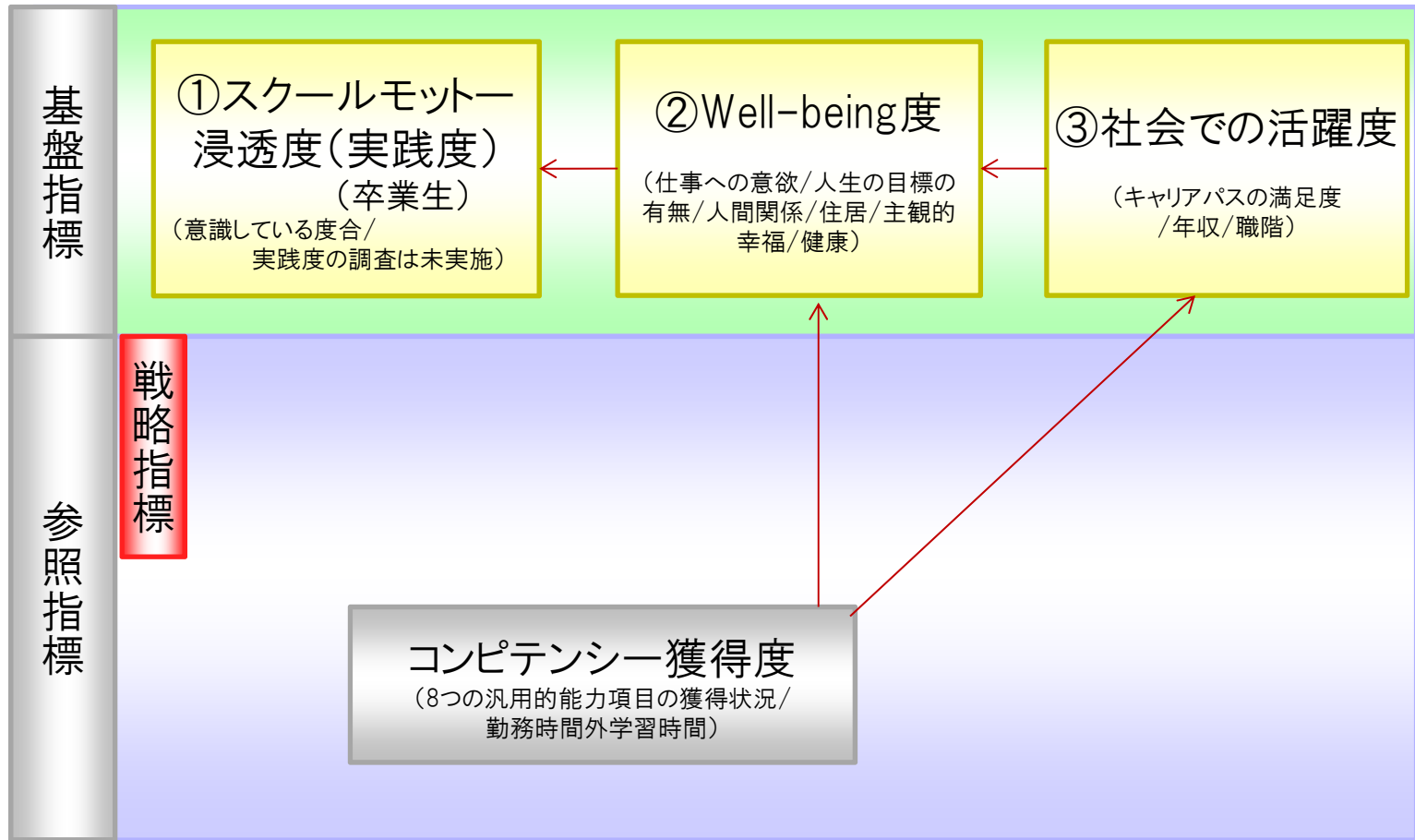


# 「真に豊かな人生」実現度の構造図

KGI

「真に豊かな人生」実現度

KPI





# “The New College Scorecard” オバマ大統領(当時)の政策



大学に関して「卒業できそうか」「卒業後にいい仕事につけるか」「ローンを払いきれるか」等の点から授業料に見合う価値があるかについて明確で信頼できるデータを誰もが自由に見られるようにすべきだ。

学位取得者数の増加は、オバマ大統領の経済成長戦略の要の1つである。大統領は「伝統的な大学ランキングは、余計な投資を促して学費が上がった」と批判。**Student Outcome**に基づいて大学を比較できる仕組みとして、「College Scorecard」を2015年9月に刷新した。

「教育投資に見合った最大限の効果を」 → **重要な指標：投資に見合った収入 Return On Investment**

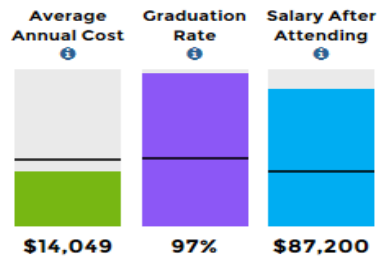
新たな重要指標

学費等平均コスト

卒業率

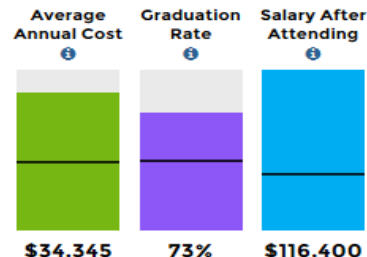
卒業後の平均収入

## Harvard University



— National Average

## MCPHS University



— National Average

各大学の公開データは、①学費等コスト、②卒業率、③ローンデフォルト率、④債務率、⑤雇用の状況であったが、今回のリニューアルで、各大学を特徴づける**Student Outcome**を示すもっとも信頼性の高い包括的なデータとして、①卒業生の年収、②卒業生の債務状況、③貸与奨学金受給者の返還率を上げている。

“The White House Press Office”の発表概要から

新カレッジスコアカードは、異なる大学の教育の“価値”を考えるための新たな視点を提供した。現在のランキングと併せてじっくり吟味することで、各大学が提示すべきことをより包括的な一つの絵に描くことができるようになった。

「The Atlantic」

“Obama’s New Scorecard Flips the Focus of Ranking”より

上記指標によって各大学を比較することができる



# Gallup-Purdue Index

長年にわたり、学位の価値は、**大学教育の最も重要な成果**によってではなく、仕事・卒業の比率や卒業生の年収等の最も簡単に測れる方法によって決められてきた。これらの測定方法にも長所があるものの、それらの指標は卒業生の人生を包括的に把握する視点を提供していない。これらの成果は大学の使命を反映しておらず、学生が大学に進学する多様な理由を反映できていない。

ギャラップ社とパデュー大学は仕事と人生を追跡して**卒業生の長期間な成功を検証するための指標**を開発した。この指標は、卒業生がその後によき仕事よき人生を歩んでいるかどうかとパデュー大学での経験との関係性について洞察できるようにした。(Introductionより)

## GREAT JOBS: *WORKPLACE ENGAGEMENT*

### 職場での意欲の高さ

Engagementの概念は仕事の満足度以上のものであり、就業者が、「仕事が好き」「得意なことをできている」「自分の成長を見守ってくれている人がいる」といった理由によって、知的かつ感情的に会社(組織)や仕事のチームと結びついているかを含んでいる。

## GREAT LIVES: *WELL-BEING*

### 人生の豊かさ

Well-beingの概念は単に幸せや財政的な豊かさだけではなく、身体健康だけでもない。日々の仕事や人との交流の中で充足感を得ることや、社会的な人間関係の強さ、財政的な安定、身体健康、コミュニティへの参画など生活の多様な面での人的交流・相互関係に関するものである。

## GREAT EXPERIENCE: *ALUMNI ATTACHMENT*

### 母校への愛着

卒業生の母校への現在の愛着心を測る。学生時代(学士課程)の経験の回想と、今の母校をどう見ているかの両方から、卒業生の母校に対する感じ方を評価する。

「GREAT JOBS, GREAT LIVES The 2014 Gallup-Purdue Alumni Report」



## “ハーバード・スタディ”(人を幸せにするものは何か?)

【The Harvard Study of Adult Development】ハーバード大学メディカルスクールによる「何が人生の幸福や健康と関係が深いのか」を中心テーマとした成人対象の調査。1930年代に始まり、80年近くに渡って700人以上の仕事、健康、家庭生活等を追跡しており、以下の二つの調査で構成される。

＜The Grant Study＞1938年頃の当時ハーバード大学2年生の男子学生268人が対象。

＜The Glueck Study＞1930年代にボストンの極貧環境で育った少年たち456人が対象。

### (結論)

**人を幸福にし、健康にするのは、何よりも「良い人間関係」である。**

***“The good life is built with good relationships.”***

(1) 家族、友人、コミュニティなど周囲と良いつながりを持っている人はそうでない人よりも幸せで健康で長生きする。

(孤独は害となる)

(2) 友人の数や配偶者の有無ではなく、身近な人たちとの関係の質が重要である。

(愛情ある良い関係は人を保護する)

(3) 良い関係は脳も守る。

(お互いに頼れる人がいる人は80代でも記憶が鮮明で、いない人には記憶障害が早期に出現した)

Robert Waldinger, the director of the Harvard Study of Adult Development

TED “What makes a good life? Lessons from the longest study on happiness.”

[https://www.ted.com/talks/robert\\_waldinger\\_what\\_makes\\_a\\_good\\_life\\_lessons\\_from\\_the\\_longest\\_study\\_on\\_happiness?referrer=playlist-what\\_makes\\_you\\_happy](https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?referrer=playlist-what_makes_you_happy)



# 「質の高い就労」の実現度

「質の高い就労」の実現度 (≡「学修成果修得」達成度)			
		2014	2017
就労の質の高さは、①～④の指標の平均値とする(現段階では③を除く)。(100点満点評価)	①就職率 就職決定者数／就職希望者数 (%)	①98.3	①99.4
	②内定企業の満足度 (就職決定時のアンケート)の設問に対して「大変満足」「大体満足」「あまり満足していない」「全く満足していない」の4段階評価のうち「大変満足」と回答した比率 (%)	②51.4	②50.8
	③各学部の就職関連独自指標(未確立)	③—	③—
	④有名企業400社への実就職率 「サンデー毎日(大学通信)」が選出した有名企業400社 実就職率＝就職者÷(卒業生－進学者) (%)	④21.2	④28.4
		①②④の総合評価＝57.0	①②④の総合評価＝59.5



# 学生の満足度/母校信頼度・推奨度

## 学生の満足度

		2014	2017
学生の満足度 (≒CS)	【IR卒業1年目調査】における「大学生活を振り返り、あなたの受けた大学生活は満足したものでしたか」に対して「とても満足」と回答した比率 (※「満足」は除く)	45.6	45.3

## 母校信頼度・推奨度

		2014	2017
母校信頼度・推奨度 (≒ロイヤリティ) は、現段階では①の数値 (100点満点)	①母校信頼度 ・IR卒業生、卒業1年生調査における設問「高校生に戻って進学するとしたら」に対して関西学院大学を選択しますか「関西学院大学の同一学部(分野)、関西学院大学の別学部(分野)」と回答した比率  ②母校推奨度(参考) (過去の卒業生調査による設問。現在は調査しておらず、データなし) 「自分の子供や身内に関学への進学を勧めるか？」 マーケティング分野における最重要指標NPS(Net Promotion Score)の類似設問	67.1	63.1



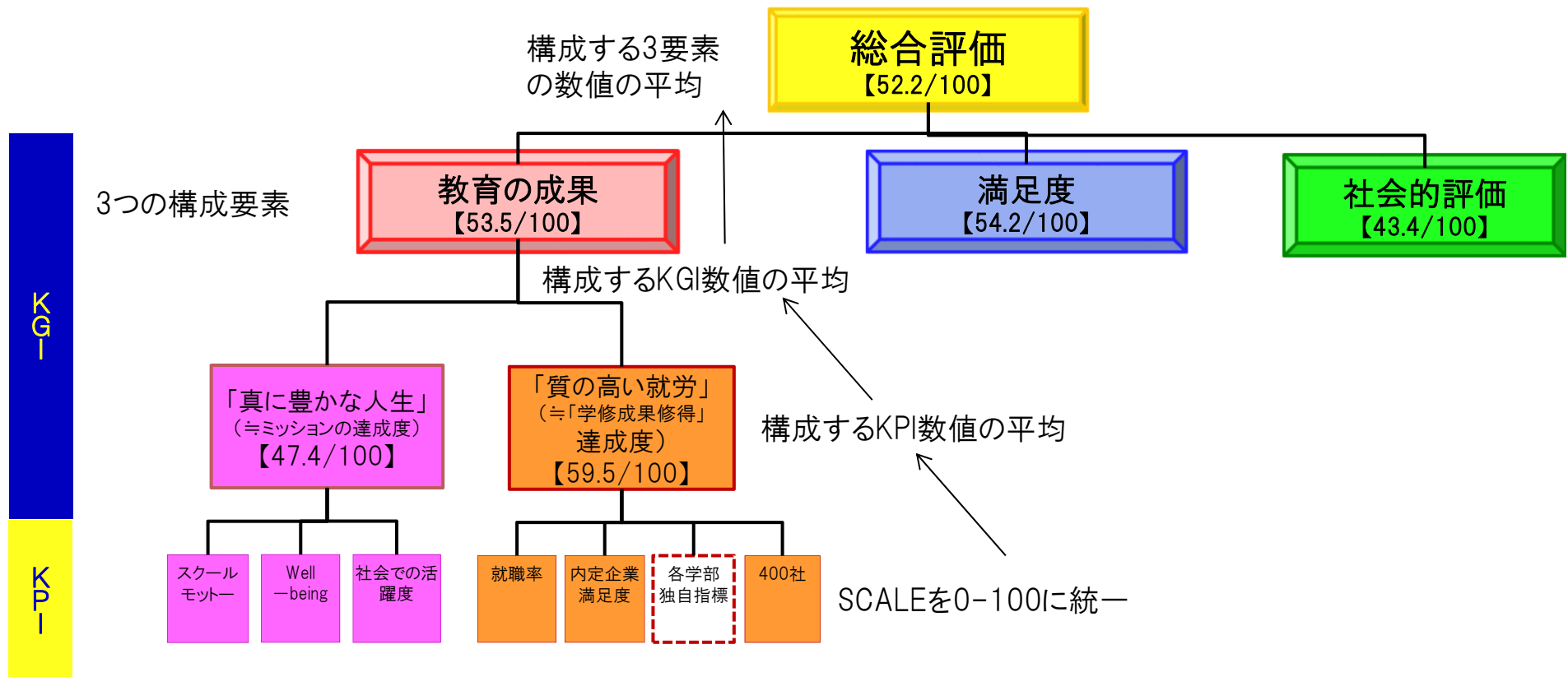
# 社会的評価

ブランド(≒社会における位置)			
		2014	2017
ブランドは、 ①～③の 指標の 平均で 算出する (100点満 点評価)	①入試難易度(偏差値)-ベネッセの進研模試のデータにおける合格可能性60%以上となる偏差値の全学部平均 ※偏差値は75を100として換算した数値に置き換える(scaleの統一)	①86.8 (偏差値は 65.1)	①88.4 (偏差値は 66.3)
	②THE日本版ランキング-Times Higher Education in Japan における 順位・総合ポイント(教育・研究・国際化等複合的な評価)	②— (実施なし)	②31位・64.1
	③-1 ブランドイメージ(高校生)「望ましいイメージ」の確立度 カレッジマネジメント「ブランドイメージ調査」における特定10項目(機能的 価値5、感性的価値5)の特定グループでトップの項目数 (【機能的価値】キャンパスがきれいである、卒業後に社会で活躍できる、 就職に有利である、社会で役立つ力が身につく、国際的なセンスが 身につく【感性的価値】おしゃれ、先進的な、知的な、上品な、力強い)	③-1 36点	③-1 22点
	③-2:ブランドイメージ(一般生活者) 一流大学としての認知度 【本学「アセスメントサーベイ」による一般生活者調査(東京・大阪)】の 質問項目「一流大学だと思う大学」における東京と大阪の平均値	④ 東京14.4% 大阪27.5% (2014) 平均値21.0	④ 東京14.4% 大阪27.5% (2014) 平均値21.0
		①③の総合 評価=47.9 (②数値なし)	①②③の総合 評価 =48.9



# 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







# 指標SCALEの統一

【2017年度】

年収		ランク	人数	ポイント
3,000万	～	10	4	40
2,000万	～ 3,000万未満	9	5	45
1,400万	～ 2,000万未満	8	15	120
1,200万	～ 1,400万未満	7	21	147
1,000万	～ 1,200万未満	6	67	402
800万	～ 1,000万未満	5	98	490
600万	～ 800万未満	4	234	936
400万	～ 600万未満	3	453	1,359
200万	～ 400万未満	2	275	550
200万未満		1	52	52
			1,224	4,141

平均 **3.38**

$3.38 \times 100 = 33.8$  (0-100scale)

卒業生調査(対象:卒業5年、10年、15年=2010年卒、2005年卒、2000年卒)

【設問】現在の年収について、該当するものに一つだけ○をつけてください。

「200万円未満」「200～400万円未満」「400～600万円未満」「600～800万円未満」「800～1,000万円未満」

「1,000～1,200万円未満」「1,200～1,400万円未満」「1,400～2,000万円未満」「2,000～3,000万円未満」「3,000万円以上」

2017年8月実施。神学部・文学部・社会学部・法学部・経済学部・商学部・理工学部・総合政策学部・人間福祉学部を卒業後、5・10・15年の方全員を対象に調査票を送付。(回答数1,370)



# KGIの体系・構造

2017年度

総合評価(総合ポイント)  
【52.2/100】

KGI

教育の成果  
【53.5/100】 —

満足度  
【54.2/100】 ↘

社会的評価  
【48.9/100】 —

「真に豊かな人生」  
(≒ミッションの達成度)  
【47.4/100】 —

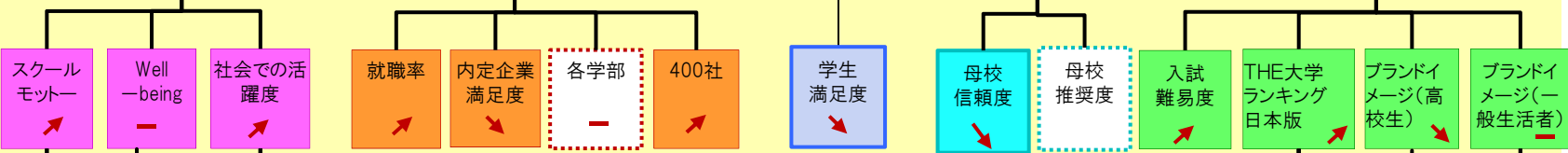
「質の高い就労」  
(≒「学修成果修得」  
達成度)  
【59.5/100】 ↗

学生の満足度  
(≒CS)  
【45.3/100】 ↘

母校信頼度  
(≒ロイヤルティ)  
【63.1/100】 ↘

ブランド  
(≒社会における本学  
の評価)  
【48.9/100】 —

KPI  
基盤



調査結果





## 総合評価とは何か？

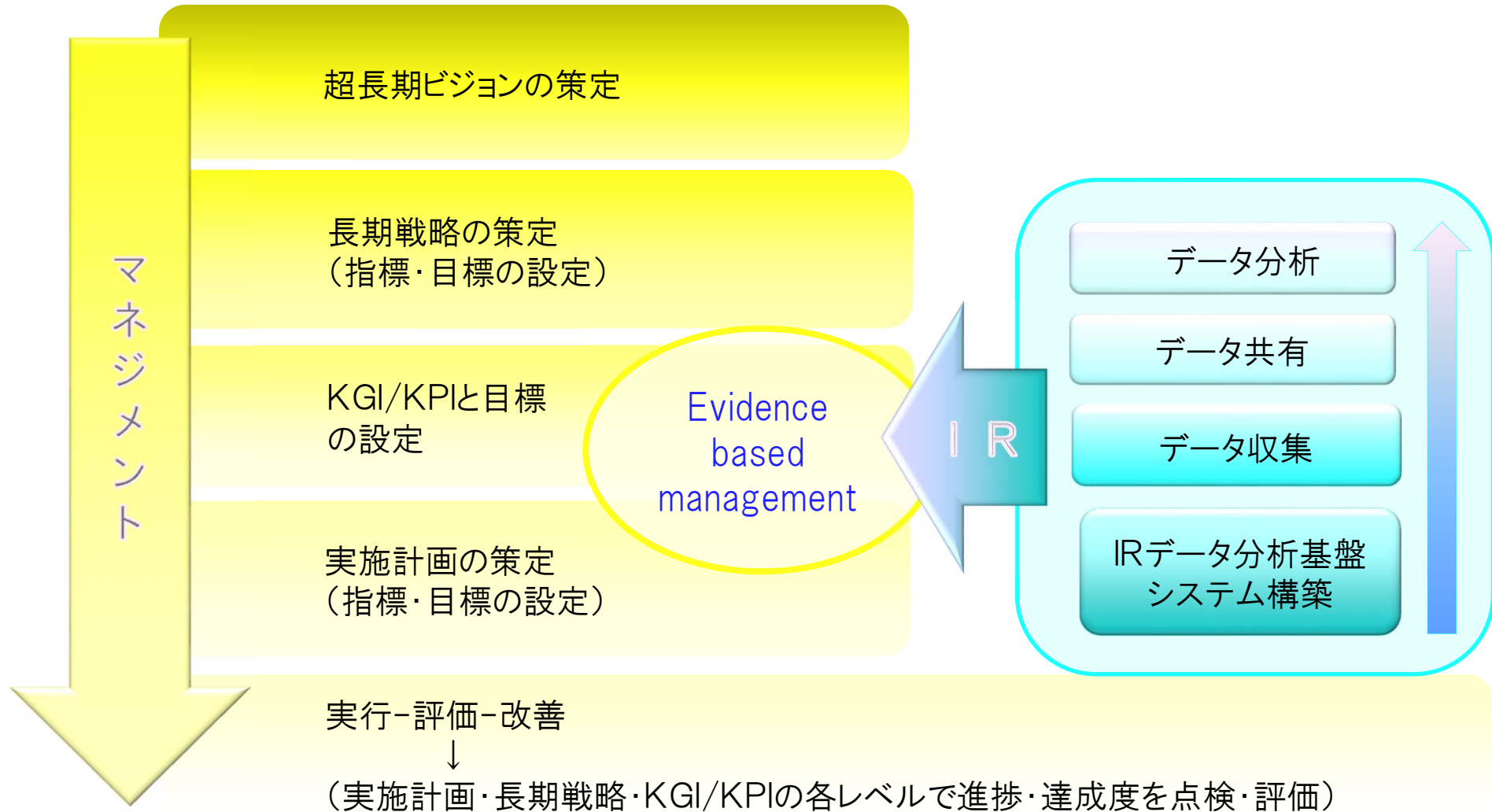
---

- 本学のGOALの達成(進捗)状況、最終的な成功の度合いを構造化・体系化して「見える化」を図ろうとするものである。
- 現段階では推移(上昇・下降の傾向)をモニタリングすることが主たる目的である。
- 現段階ではポイント(の高低)そのものは不安定。指標の設定・開発プロセスが成熟しておらず、より良い指標が見つければ代替・変更・修正することが前提である。
- 指標が変化すれば目標も変化するので動的で柔軟な管理が必要である。
- 本学固有の価値観に基づいており、他大学との比較は想定していない。
- 将来的には指標ごとに重みづけをすることも考えられる。



# Evidence-based Managementを実現する

## マネジメントとIRの関係





# 関西学院 次期将来構想の全体像

## Kwansei Grand Challenge 2039





# 長期戦略の全体像と主たる目標

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

“Mastery for Service”を体現する世界市民の育成

長期戦略の  
主たる目標

卒業後の成果

真に豊かな人生

「強さと品位」を備えた卒業生が、  
さまざまな分野で活躍し、隣人・社会・世界に貢献する

卒業段階での成果

質の高い就労

学生が自ら希望する最適な就職・進路へ踏み出す

学生の質の保証

「学生の質」に対する社会の信頼を高める

在籍時の成果

学修成果の修得

学生が身に付けるべき学修成果を厳格に評価する

総合学園と一貫教育

学士課程教育

大学院教育

研究

共通テーマ

国際化

共通テーマ

産官学連携

KSCでのイノベーション推進

特長ある一貫教育の創出

国際化の推進

アイデンティティの共有

内部進学者の増加

「総合学園」の枠組み再構築

学修成果の把握・評価

教育の長期的成果の検証

カリキュラムの基本構造の改革

「柔軟な学位プログラム」の検討

教育分野の再編

国際化の推進

国連等との連携強化

正課外教育の推進

教員個人・組織の教育力向上

ICTによる教育・学修支援

対面的なコミュニケーションの促進

学修支援の充実

学生生活支援の充実

多様性と学力の担保（受入）

研究者の輩出

理系研究室の充実

高度職業人の養成

自学出身研究者比率の増加

個別研究の活性化

研究ブランドの確立

学校経営

財政

積極的な投資と  
強固な財政基盤の確立

新規事業の財源確保

人事

人事政策の確立(教員)

人事政策の確立(職員)

建設

施設建設・設備整備計画

情報化

革新的な情報環境の構築

マネジメント

Evidence-based  
Managementの推進

二つのPDCAサイクルの統合

ガバナンス改革の継続

ブランドの構築

地域に密着したキャンパス

学生規模

卒業生との連携



# 現段階での諸計画

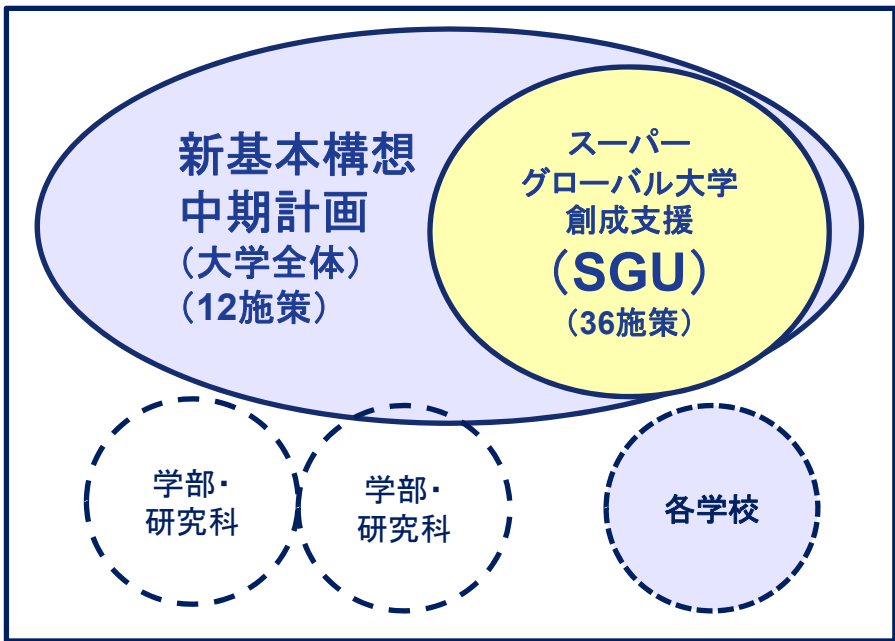
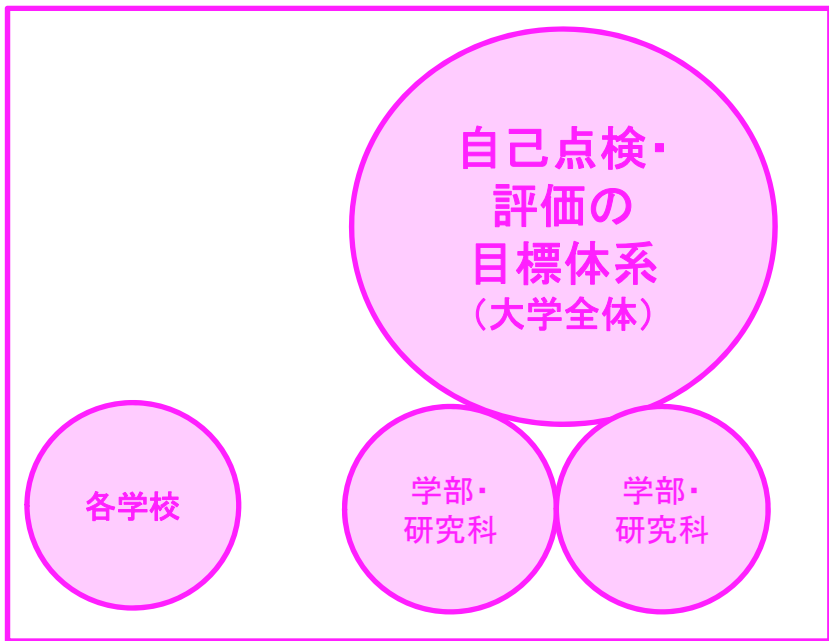
**Kwansei Grand Challenge 2039**  
(超長期ビジョン・長期戦略)

次期将来構想

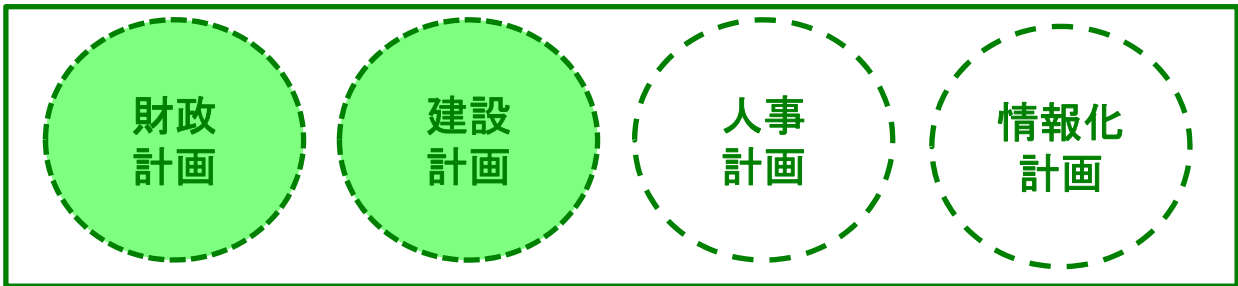
実施計画  
(約90施策)

自己点検・評価、学校評価

中期計画



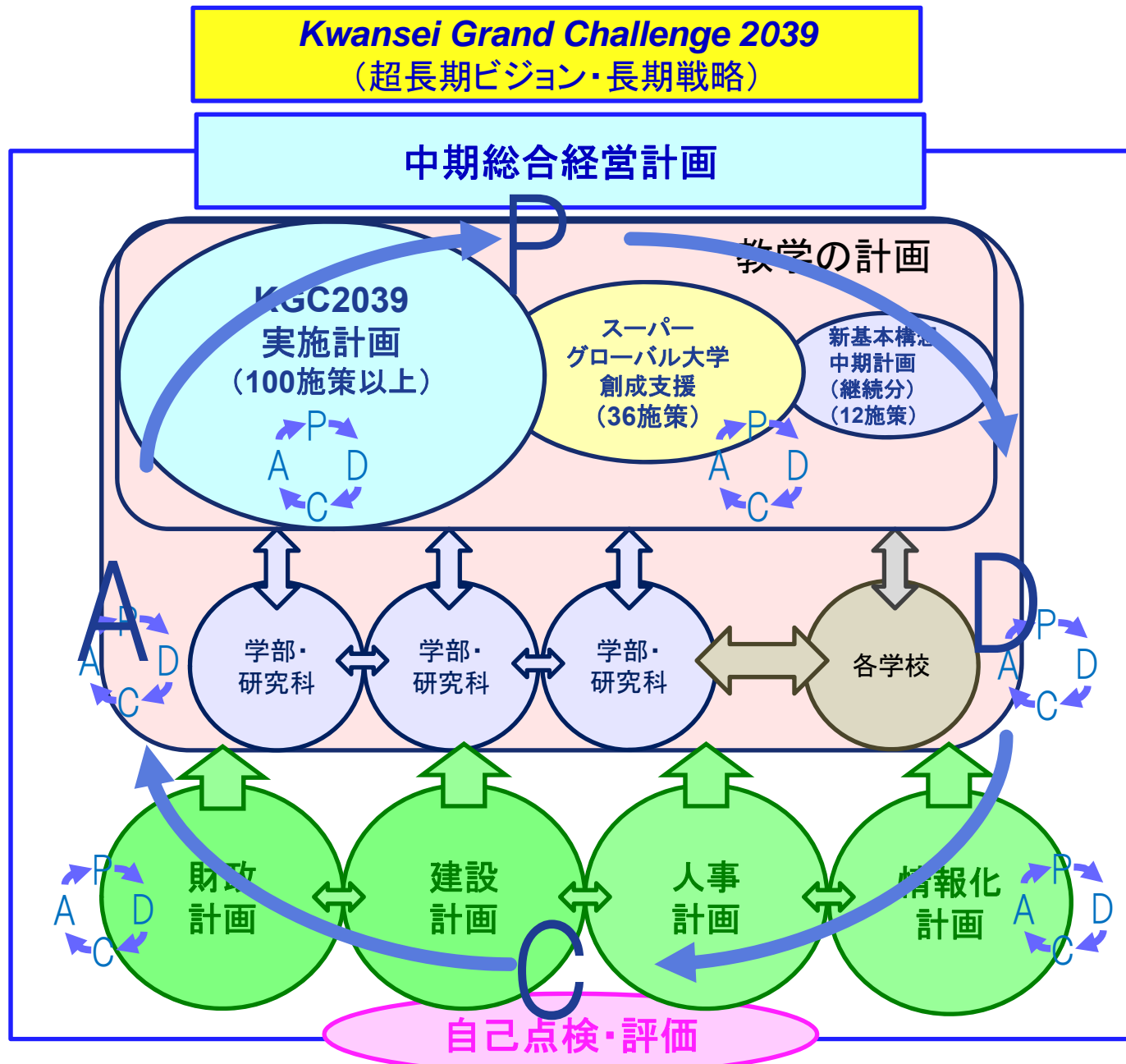
- 未策定
- 部分的に策定



法人系の計画



# 中期総合経営計画(諸計画の統合および連動強化)

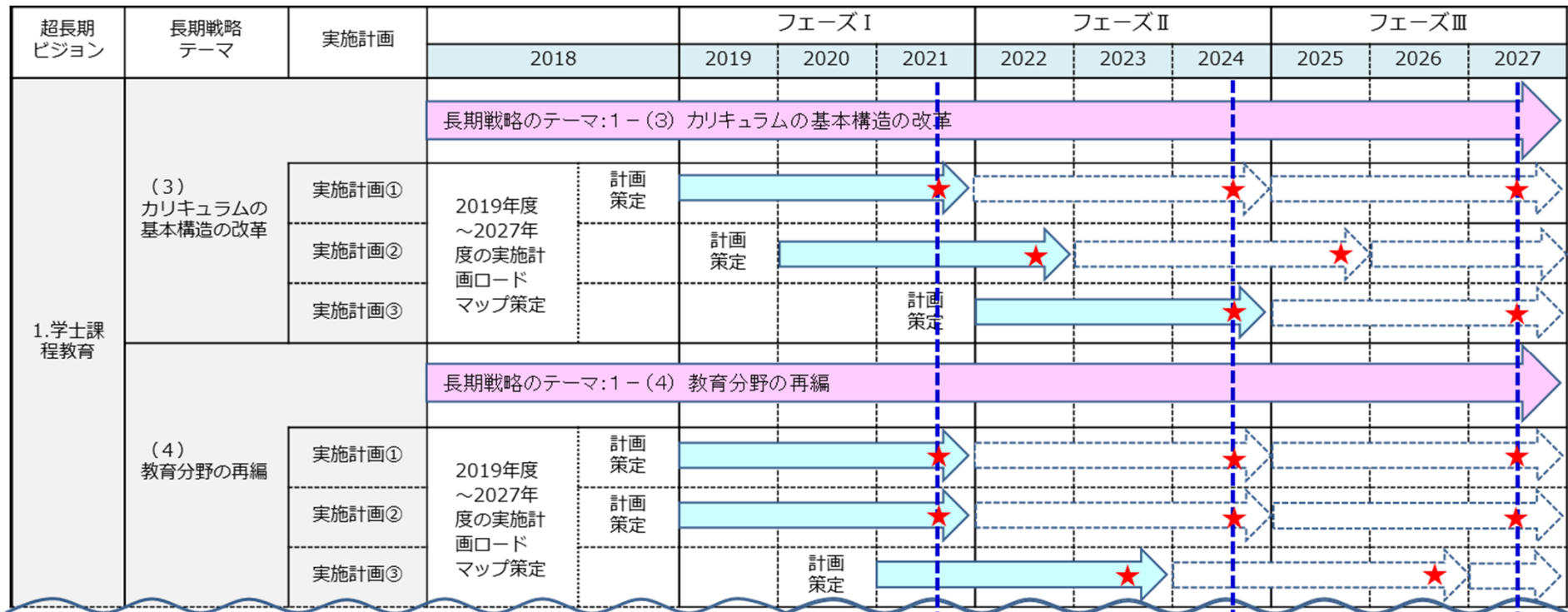


関西学院としての「内部質保証」





# KGC2039・中期総合経営計画の「ローリング」



★ = 個々の実施計画の継続可否の決定 (3年目に判断)

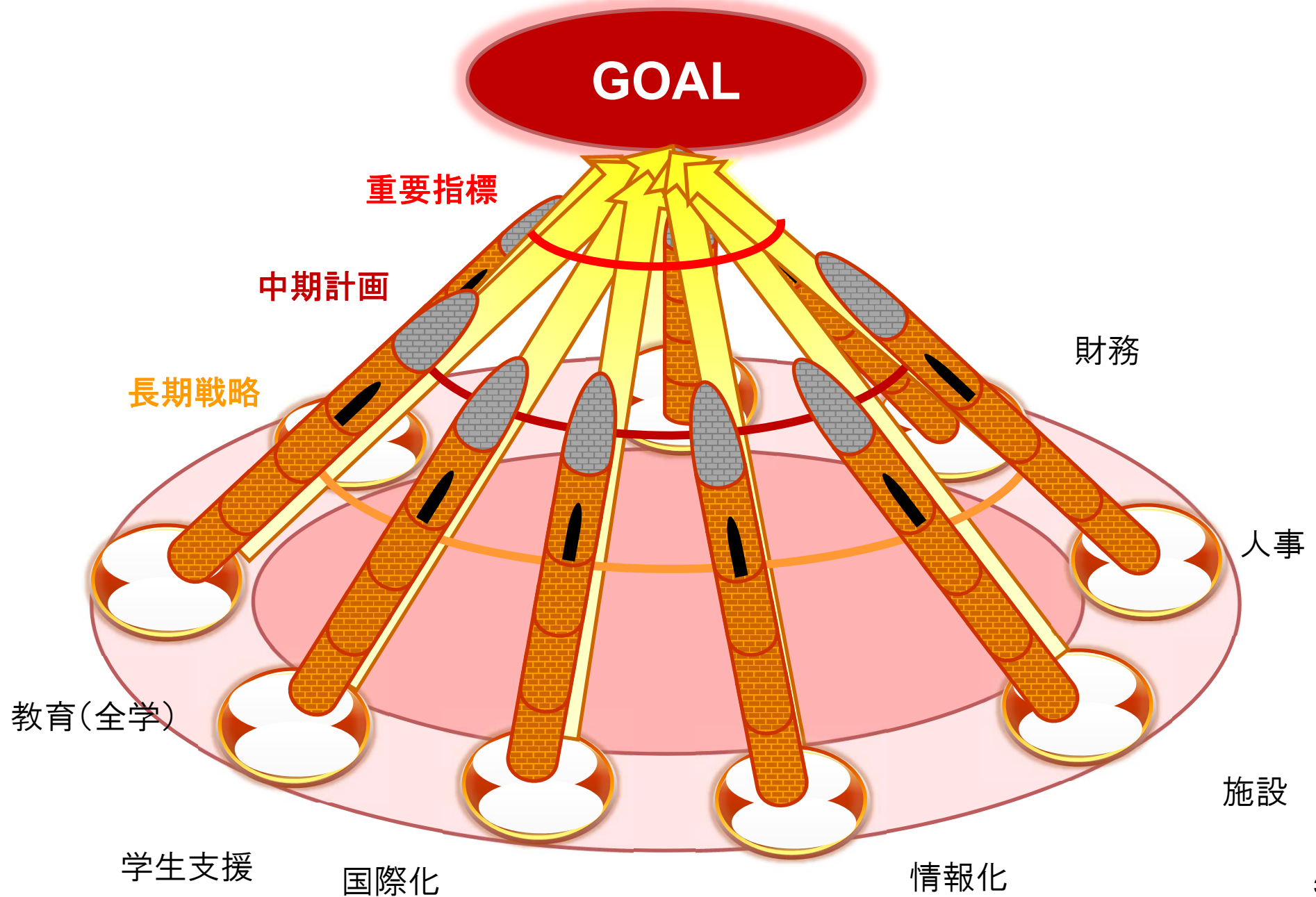
フェーズⅠの  
Total Review

フェーズⅡの  
Total Review

フェーズⅢの  
Total Review

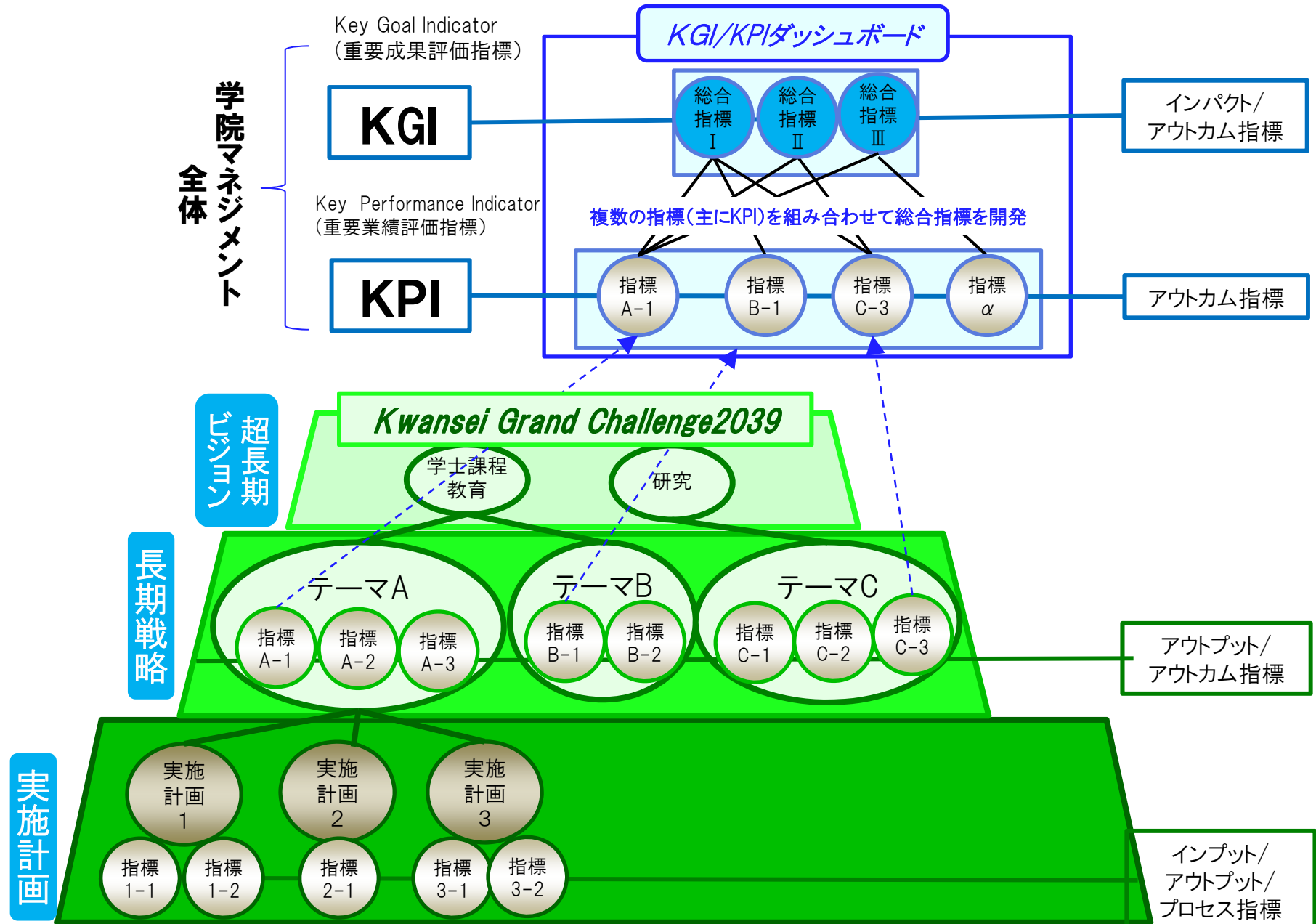


# 戦略・中期計画・重要指標(KGI/KPI)





# KGC2039の指標とKGI/KPIの関係





## 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



# 大学の全体状況を俯瞰し、モニターする



“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)



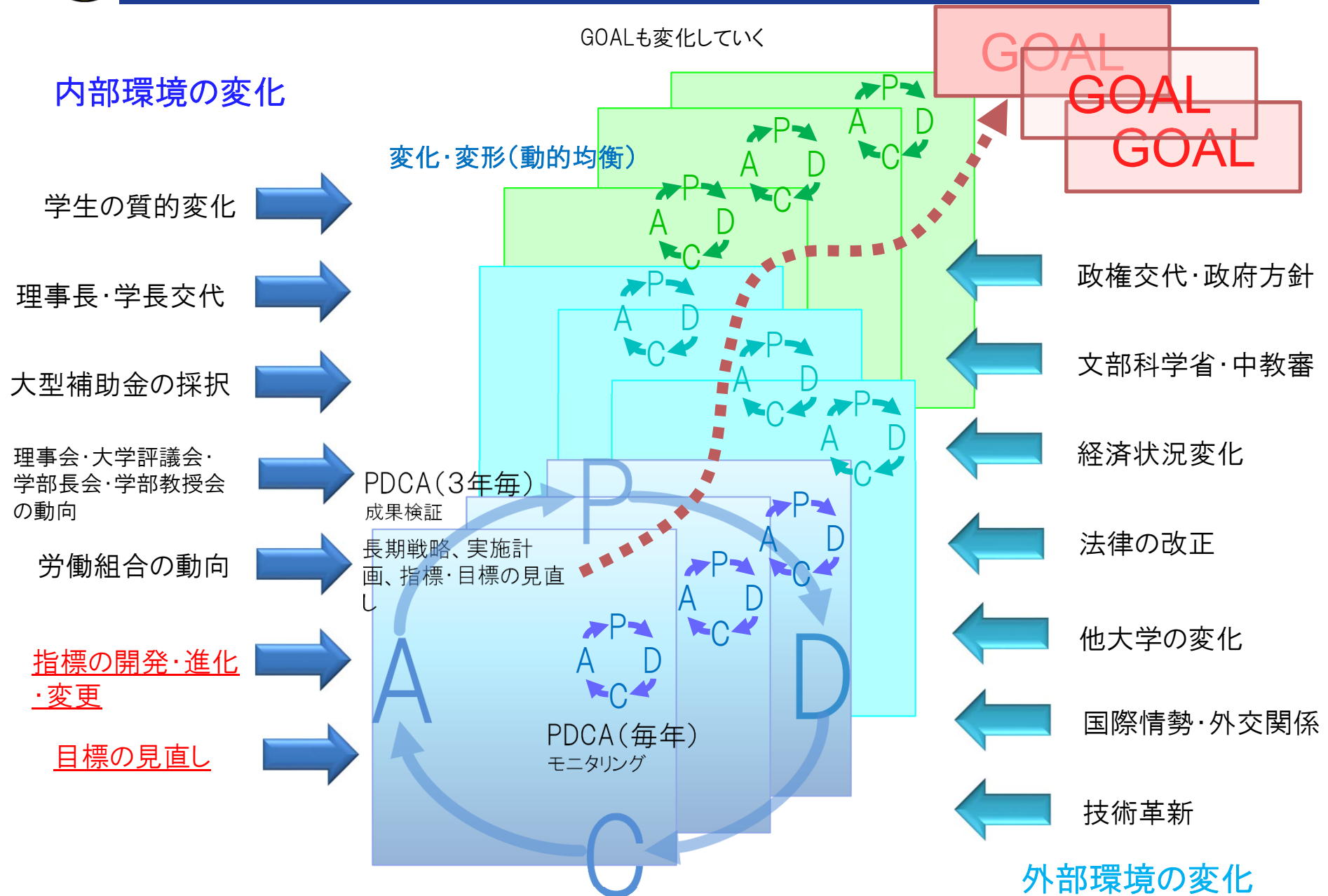
## 指標(KGI・KPI)に基づくマネジメントの推進

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



# 柔軟で動的なマネジメントモデルへ



ご清聴ありがとうございました



関西学院大学

KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY

