九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

大学情報の組織内共有と活用 ： 九州大学大学評価情報室の取り組みから

佐藤，仁

森，雅生

高田，英一

小湊，卓夫

https://hdl.handle.net/2324/16932

出版情報：大学探究 ： 琉球大学大学評価センター・ジャーナル. 2, pp.1-11, 2009-03. 琉球大学大学評価センター
バージョン：
権利関係：

大学情報の組織内共有と活用
―九州大学大学評価情報室の取組から―

佐藤　仁（九州大学大学評価情報室）　sato@ir.kyushu-u.ac.jp
森　雅生（九州大学大学評価情報室）　mori@ir.kyushu-u.ac.jp
高田英一（九州大学大学評価情報室）　takata@ir.kyushu-u.ac.jp
小湊卓夫（九州大学高等教育開発推進センター）　kominato@rche.kyushu-u.ac.jp

要約

本稿の目的は、大学評価を通して個々の大学は情報をどのように共有化し、活用してきたのかという点に関し、九州大学大学評価情報室の取組を分析し、その到達点および今後の展望を明らかにすることにある。評価情報室では、大学評価への対応を契機に、教員の教育研究等に関する情報データベースの開発、そして組織情報としてのマネジメント情報の収集を行ってきた。これらの活動を通して収集されたデータや分析された情報を大学活動の改善や意思決定に有効に活用するためにも、情報の共有と立場を超えたコミュニケーションの促進によるデータニーズの明確化とそのための体制作りが必要である。

キーワード
大学評価、情報、データベース、Institutional Research

1. 背景

国立大学法人をめぐる大学評価において、2008 年度は一つの節目となる。第一期中期目標期間の法人評価が山場を越え、さらに半数以上の国立大学法人は認証評価を終える。この二つの大学評価を通して、大学はこれまでに経験しなかった様々な業務を行ってきた。特に、学内に散在しているデータや情報をいかに集めて、それを基に自己評価書をいかに準備するのかという点については、ほとんどの大学で苦悩したと考えられる。その一方で、大学評価への取組を通して、データベースの開発や情報の発信といった情報のフロー、すなわち情報の収集・分析・報告・活用といった流れを機能させる具体的かつ実践的な取組が様々な大学で試みられてきた。

そこで本稿は、九州大学が大学評価情報室（以下、評価情報室とする）の活動を通じて、情報をどのように学内で共有化し活用してきたのかという点に関して分析を行う[1]。これまで評価情報室は、大学評価（自己点検・自己評価を含めて）への対応を基盤に情報の収集・管理を行ってきた。そしてその取組を発展させていく中で、収集した情報を大学経営に活かすことを視野に入れた活動を行うようになっている。本稿はこうした変化のプロセスにも焦点を当てながら、評価情報室の現状と課題を浮き彫りにすることで、一般的な知見を提示したい。

2. 大学内部における情報の収集の現状と課題

近年、日本の大学においては、認証評価や法人評価を通して、説明責任に対する意識が高まり、さらに教育研究活動の改善のために、大学での諸活動を示す多様なデータが収集されるようになってきている。このように大学評価で必要とされるデータや情報の総体を本稿ではひとまず「大学情報」として捉えることとしよう。ではこのようなデータは、いつ頃から大学で自発的かつ継続的に収集されるようになったのであろうか。その一つの契機を、自己点検・評価に見ることが出来る。

1991 年に大学院設置基準及び大学設置基準の一部改正が行われたいわゆる「設置基準の大綱化」以降、大学に自己点検・評価の実施が努力義務として課されるようになった。その後、全学および部局において定期的に自己点検・評価が行われる中、教育研究活動に関する多様なデータが明示的に収集され、その一部が公開されるようになってきた。しかしそこで扱われているデータは、大学の規模を示す教職員数や学生数といった外形的データと教員の研究実績を示すデータが中心であった。大学の規模を示す外形的データは、多くの大学で概要としてまとめられ公表されてはいたが、研究実績を示すデータは、自己点検・評価を行うときにまとめて収集され、断続的に収集される性質のものであったと言えよう。

ところが 2004 年に学校教育法が改正され、認証評価を 7 年以内毎に行うよう義務化されてからは、教育研究活動に関するデータ収集の必要性の高まりと収集対象となる項目の広がりから、それを組織的かつ継続的に収集する必要性が高まってきている。しかし大学におけるデータ収集と一口に言っても、大学活動を示すデータを一元的に収集・管理する仕組みがあるわけではないため、実際のデータ収集には多大な困難があるのが実情である。特に大学活動の中核を担う教育研究活動に関するデータの多くは、学部や研究科といった部局で管理されており、データフォーマットも統一されているわけではない。そのため全学的に効率的なデータ収集体制の構築は今後の課題として残っている。

一方で海外の大学、特にアメリカの大学

においては、「機関の計画立案、政策形成、意思決定を支援するための情報を提供する目的で、高等教育機関の内部で行われる調査研究(Saupe 1999)」である Institutional Research（以下、IR と略す）活動が行われており、専門の部署を設置している大学が多数存在している。具体的には、連邦政府主導で全米の大学に共通に求められる Integrated Postsecondary Education Data System（以下、IPEDS とする）データの収集と提供から、大学固有の課題に沿ったデータの分析に至るまで多種多様な活動が行われている。

上記の日本の大学における環境変化のもと、大学におけるデータ収集と分析の役割を担う専門部署設置へのニーズの高まりもあって、海外の大学におけるIRの紹介が近年多く見受けられるようになってきた。しかしこれまでの日本でのIR研究は、海外の事例紹介とそこから得られる知見の提供が中心となっている[2]。実践的な活動から見えてくる具体的課題と解決方策、特に大学におけるデータ収集のあり方については、個別の大学で実践が始まったばかりと言うこともあり、研究の蓄積が多くあるわけではないが、これまでの研究ではデータベース構築に焦点をあてた議論がなされている。中井他（2003）においては、大学における経営情報システムの開発事例を検証し、大学でのデータ散在の状況と収集の困難さを指摘しつつも、経営情報システムの有効性が述べられている。奥居（2007）においては、大学情報システムの構築における成果と課題をアンケート調査から分析し、大学経営に関する独自のビジョンと戦略的設計に基づいた一貫した情報システムの必要性が指摘されている。また大学評価・学位授与機構の紀要であった『大学評価』の第 3 号においては、意図的に情報データベースの論考が多く掲載されており[3]、事例研究と共に全国規模での情報データベース構築の可能性が模索されている[4]。

これらの論考では、データベースあるいは情報システム構築の必要性と構築の経緯および問題点が述べられている。しかしデータベース構築はデータ活用の一手段である。今後はデータベースの充実化やデータ活用の方策等について、知見を蓄積していくことがますます必要になると思われる。

3. 大学情報に関する分析枠組み

大学活動に関する各種データを効率よく収集・分析し、改善や意思決定に活用する仕組みの構築は、大学のみならず組織全般に当てはまる基本課題である。先に述べたように、アメリカの大学においてはIR組織がその役割の多くを担い、膨大なデータを扱っている。特に収集されるデータに関しては、IPEDSに代表されるような全米レベルでの収集、ピアとなる機関同士のデータ交換[5]、そして機関内部でのデータ収集と大きく３つの水準で必要に応じて活動が行われている。しかしいかにデータを収集しても、それが効果的に大学活動の改善や意思決定に活用されなければ意味がない。そのためには、データの収集・分析からその活用に至るまでの包括的な組織設計が必要となる。

これまで日本の大学においても、学校基本調査等の政府統計のための情報収集に始まり、各種アンケート調査への回答、設置審査や外部資金申請のための情報収集と様々なデータが収集されてきた。そのデータの多くは必要とされる度に集められ、いったん集めたデータを他の目的のために加工し活用することはあまり行われてこなかった。言い換えるならば、特に国立大学の場合は、データ収集とその活用を全学的な観点から検討する機会がほとんどなかったものと思われる。具体的には、国立大学に

おける各種データは、従来の管理運営の方法に沿って、まさに管理の観点から扱われてきた。そのため学内では公正な手続きが重視され、これが行き過ぎて繁文縟礼の側面を有する業務形態も見受けられる。しかし、大学をめぐる環境の変化により、国立大学は説明責任を十分に果たし自律的な大学運営（経営）を行う必要性がますます高まってきている。そうした必要性に応えていくためには、過度な手続き重視の姿勢や形式主義的業務の遂行ではなく、迅速で的確な意思決定と目的に応じた柔軟な行動が求められよう。

では、これまでの管理業務遂行を目的とするだけではなく、全学の現状を把握し問題を見いだすためのデータ収集とその活用に取り組むためには、どのような枠組みでそのプロセスを捉えればよいのであろうか。

そこで本稿では、大学情報の収集と活用に関する議論を整理するために、アメリカの大学における IR 部門向けにまとめられた McLaughlin & Howard（2004）の論考を手がかりに、そこで示されている情報支援連関（Information Support Circle）の概念枠組みを援用する。そこでは、組織内部における情報がフローとして捉えられ、収集・分析・活用といった一連の流れを担う主体と、その主体毎に求められる機能と役割が体系的に捉えられている。そのため、今後日本の大学において全学規模での収集と活用を検討する際に、この概念枠組みに沿って考察することで、重要な示唆が得られるであろう。

大学組織全体の観点から、そのような課題を扱うための概念的なモデル[6]として提示されているのが情報支援連関の枠組みである。それは 5 つの基本的機能、3 つの主要な役割、2 つの特性から成り立っている。相互の関係を図 1 に示す。

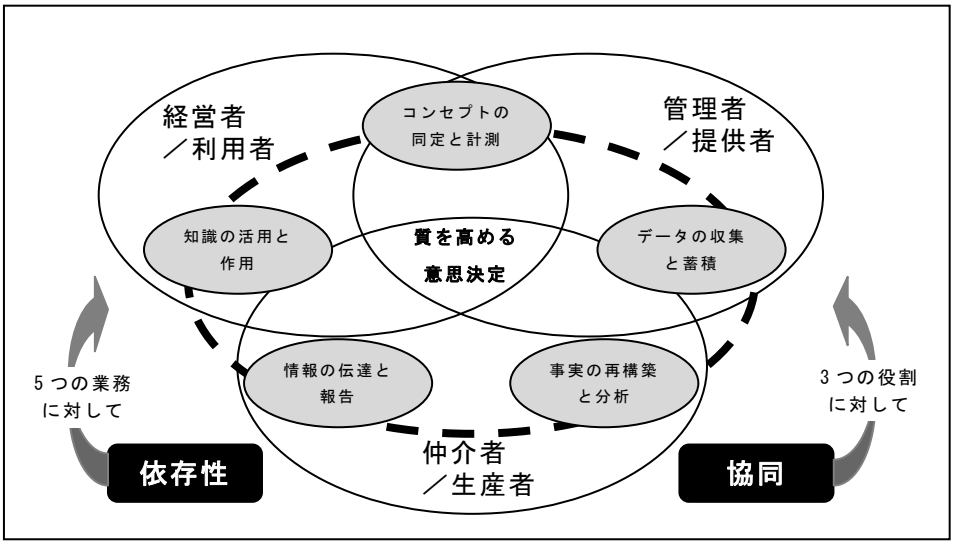
5 つの機能とは情報支援連関における具体的な業務の流れをステップ化して示したものである。それはコンセプトの同定と計測（Identify and Measure Concepts）、データの収集と蓄積（Collect and Store Data）、事実の再構築と分析（Restructure and Analyze Facts）、情報の伝達と報告（Deliver and Report Information）知識の活用と作用（Use and Influence Knowledge）から成り立っている。それは大学内部でデータが収集され情報として活用されるまでに必要とされる各種機能の連関を描いたものと理解できる。次に 3 つの主要な役割とは大学組織運営に関連づけられた機能主体あるいはデータに対する主体の役割分担として描かれるものであり、管理者／提供者（Custodian / Supplier）、仲介者／生産者（Broker / Producer）、経営者／利用者（Manager / User）の 3 主体である。以上の 5 機能と 3 つの役割は円環的関係を有しているため、それぞれの機能や役割が十分に作用するために必要な特性として、5 機能に対しては相互の依存性（Dependency）が、3 主体に対しては協同（Cooperation）の 2 つの作用が必要であると指摘される。データを収集し活用するまでの 5 機能それぞれにおいてデータや情報の信頼性や妥当性は、次の段階の機能に大きな影響を及ぼす。そのためデータの収集が十分に出来なければ、妥当性ある分析は出来ず、現状の把握すらおぼつかないといった具合に密接に関連しているという意味での依存性である。また 3 主体はそれぞれが独自に行動することは出来ない。データの管理者はデータを分析しその結果を活用する主体なしにはその役割を遂行できないからである。そのため、3 主体はそれぞれの有する役割と他の主体の役割との接点を意識した協同が求められるのである。

この概念モデルは、分権的な大学組織にあって部分最適化しがちな機能や役割を、

データや情報を活用し大学活動の質を高めるという全体最適の観点から連携づけている。言い換えれば、機関内部における各種情報の流れと共有の観点を重視し、情報の流れの中における主体とその役割の明確化がなされているのが特徴といえよう。

そのため、評価情報室の具体的な活動内容をこの概念モデルを活用することで、現状と課題について明快な整理が可能となろう。

図 1：情報支援連関の図



（注）McLaughlin & Howard（2004）を基に筆者作成。

4.　評価室の概要

4.1. 経緯

九州大学は、2001 年 7 月に自己点検・評価体制の本格的な整備のため、「評価情報開発室」を設置して、教員の教育研究活動に関する情報の収集・管理システムの設計・運用、基礎データの調査分析を行ってきた。さらに 2004 年 4 月に、大学評価への対応に加えて、法人化後の重要な課題である大学経営に資する情報分析・提供を機能的・機動的に行うことを目的に、評価情報開発室を改編して、「大学評価情報室」を設置した。

4.2. 組織上の位置づけと人的構成

評価情報室は、設立以来、総長特別補佐・副学長等の下に置かれてきた。2008 年 10 月からは、大学評価担当理事の下に置かれている。大学評価以外の業務に関する権限が明確に規定されていないため、教育・研究等の業務に関する意思決定過程への組織的な関与はしていない。

人的構成については、現在では、室長（理事・大学評価担当）、副室長（法学研究院教授）以下、専任教員（准教授 1 名、助教 2 名）、学術研究員（1 名）及び兼任教員（1 名）・協力教員（若干名）という体制となっている。

4.3. 活動の基本方針

評価情報室は、2 つの基本方針に則って活動を行っている。まずは、大学評価を担当する事務局である企画部企画課との間において、日常的かつ緊密な連携・協力の下に業務を遂行することである。もう一つの基本方針としては、「横」の連携の推進である。学内では、業務分野・担当業務ごとに縦割りになりがちな状況があるため、大学

評価の観点から接点のある部署や部局との協議並びに意見交換を通じて、情報が横断的に共有されることを意識した連携の推進である。さらに、学外に対しても、各大学内にとどまりがちな大学評価に関する情報の共有を目的に、他大学の評価担当教職員との間での情報交換を推進している[7]。

以下では、主要な 2 つの実践活動を取り上げてみよう。

5. 大学評価情報システムの開発

5.1. 目的と経緯

1999 年からの国立大学自己点検評価の義務化、2004 年度からの国立大学法人化に対する第三者評価の義務化により、評価に係る根拠資料の収集に多大な労力と時間が必要であることが予想されていた。九州大学では、2002 年から教員データベースの試行を開始し、2003 年 12 月より、教員データベース「九州大学大学評価情報システム」（以下、大学評価情報システムとする）を構築した。評価情報室は、その管理運営を担っている。

このシステムは、(1) 大学の運営と将来計画策定の基礎資料とする、(2) 自己点検・評価と第三者評価への基礎資料とする、(3) 個々の教員の活動報告書に活用する、(4) 大学の活動に関して社会への説明責任を果たすための資料とする、(5) 教育研究活動に係る調査の基礎資料とする、といった 5 つの目的のために構築された。特に、教員自身の自己点検・評価を主な目的として、全学的に理解と合意を得た上で、教員自身による入力を行っている。データ項目は、教育・研究・社会貢献および国際連携・学内運営活動・研究資金の 5 大項目からなり[8]、さらに 62 項目に細分化される（別表 1）。大学評価情報システムは、教員自身が自己点検のために活動を記録するシステムであり、大学や部局を運営する側による上記の目的以外の利用ができないことになっている。

5.2. 研究者情報と入力促進への方策

大学評価情報システムに付随して、項目の一部である研究活動に関するウェブページを教員ごとに自動生成するシステム「九州大学研究者情報」データベース（以下、研究者情報とする）を同時に開発した。研究者情報の開発には、情報検索やウェブデータベースを専門にする情報系の教員が多数かかわり、最新の検索技術やデータベース技術が用いられた。それが功を奏し、最高で月 20 万件を超えるアクセス数を記録するに至っている。また、広く利用されている検索サイト Google において、九州大学の教員の名前をキーワードにして検索を行うと、日本語名で約 9 割、英語名で約 7 割の教員について、研究者情報上の該当するページが上位にヒットするようになった。

このように対外的に活用されるようになってきているとはいえ、データ入力は教員の研究や教育の時間を割くことになり、実質全面的な協力を仰ぐのは難しい。このため、全学で段階的に入力義務の拡大を行う施策をとってきた。これによって、最終的にシステムに対する入力率が 99%に至った。具体的には、毎年必須入力項目を設定し、部局ごとにその入力率を計測し、入力率が一定の基準値を満たさなければ、その部局の基盤経費の傾斜配分を行うといったペナルティを課す制度を実施したのである。さらに必須入力項目の数は毎年増やされ、現在は 62 項目全てが必須入力項目となっている。内容の正確性の検証などは別問題となるが、この制度により各教員の定期的な活動報告の入力とチェックが行われるようになった。また、教員業績評価が全学的に 2006 年度から試行実施され[9]、各教員個別に合意を得る形で業績評価のための根拠

資料としてデータの流用を行えるようにした結果、内容も充実してきた。

5.3. 情報活用の拡大

大学評価情報システム運用開始以来、部局や事務組織からデータ利用申請が様々な目的でなされてきた。データ利用申請に対しては、大学評価情報システムの目的に照らし、その適切性について評価情報室で議論し、最終的な判断を室長が行っている。上に述べた5つの目的を逸脱すると判断されたものは、利用申請を却下することもあった。自己点検・評価の目的以外のデータ利用申請の増加は、教員の活動情報をはじめとする大学情報に対して、収集と活用のあり方の本質が現れていると考える。このことをいくつかの例を挙げて説明しよう。

一つは、九州大学図書館との連携である。研究業績に関する項目は、原著論文、総説等、学会発表、作品となっている。このうち、2008年11月現在の原著論文の登録数は6万件を超えている。各教員が自分の研究論文が業績と認識されたときに、その書誌情報をまさに発生時入力しているのである。そして、入力された論文情報が即座に研究者情報に公開されている。ここに着目したのが、図書館であった。図書館では、学術情報リポジトリ[10]の構築に取り組んでおり、九州大学の研究者からの研究成果物の蓄積と情報公開について、研究者情報との連携を通した効率化を企図した。リポジトリの取組は、本来自己点検・評価とかかわりが無かったが、当時の図書館長がリポジトリと研究者情報との連携を全学に呼びかけ、合意を得てからこの企画を実施した。これに対応するためには、大学評価情報システムと研究者情報の改修が必要であったが、この連携により、研究者のための研究情報の公開サービスが進んでいる。

5.4. 充実化の要因

充実化の要因は大きく分けて二つあると考えている。一つは、自己点検・評価の実施という原則を明確化しつつ、入力に対する責任を部局単位としたことである。一般に、大学評価情報システムの入力は教員単位で行われ、教員の多様な活動に応じるため、多くの項目は任意入力である場合が多い。よって、データベースは構築することよりも、定期的に入力を促進し、充実化に向けて運営していくことの方が困難である。九州大学では、教員活動に関する情報収集が、自己点検・評価の義務化に伴う大学の必須業務であることを全学で認識し、各委員会や部局などで大学評価情報システムの構築と運営を全学的な取組と位置づけた。これにより、データ更新を基準とした入力率に基づき、教員の入力義務を部局ごとの責任とすることができた。このことは、入力の自由度を保ちつつ、入力の実質的義務化をするという、二つの条件を満たすことになり、データベースの充実化に貢献しているものと考えられる。これをMcLaughlinとHowardの情報支援連関の概念枠組みで捉えると、大学評価情報システムの「管理者／提供者」の二つの機能である「コンセプトの同定と計測」、「データの収集と蓄積」そのものである。特に「コンセプトの同定と計測」のステップにおいて、自己点検・評価のための大学評価情報システムというコンセプトを全学で認め、一部局のプロジェクトとしなかった点が充実化に大きな影響を与えたと考えている。

二つめの要因は、学内データベースの入力の合理化に貢献したことである。九州大学では、教員の研究教育活動に関する複数の独立したデータベースが運用されているが、教員自身による入力に頼っている。また、部局における活動報告書作成においても、重複調査や入力負担が指摘され、情報

の電子化・データベース化にともなう入力作業の弊害が問題視されていた。大学評価情報システムは、そのような各種学内データベースや調査業務の入力窓口として活用されている。例えば、九州大学図書館が運営している学術情報リポジトリは、研究成果物を学外に発信するデータベースであるが、大学評価情報システムで収集された研究業績情報（論文の書誌情報など）を転用して入力の合理化を図っている。また、教員業績評価では、各教員の教育研究活動を年度ごとに切り出してきて報告書作成を自動化している。このように、大学評価情報システムに入力しておけば、他のデータベースや調査業務への入力作業が軽減されるといった認識が広まり、結果的に入力に対する教員のインセンティブを高めることになった。このことは McLaughlin と Howard の言うところの「データの収集と蓄積」に関わる論点であろう。データの蓄積と信頼性がある一定の閾値を超えると、データ蓄積の効率性が高まり、「仲介者／生産者」の有する「事実の再構築と分析」の機能を強める働きがあると言えるのではないだろうか。その意味においては、5 機能の依存性が確認できる事例である。

6. マネジメント情報プロジェクト

6.1. 目的と経緯

評価室では、九州大学の教育研究活動にかかわる大学組織全体のデータや情報をマネジメント情報と位置付け、それらを収集・分析する「マネジメント情報プロジェクト」（以下、プロジェクトとする）を進めている[11]。その目的としては、大きく次の二点が挙げられる。一つめは、収集されたデータから、九州大学の特徴や課題を抽出し、データに基づいた議論と教育研究活動の改善を促す基盤を形成することである。二つめは、学内公開することによって構成員の間での情報の共有化を図ること、そして学外公開することによって説明責任を果たすことである。

この取組の契機となったのは、認証評価および法人評価への対応という状況であった。自己評価書作成においてデータが必要になるという動きの中で、それをいかに効率的に集め、活用できるかが視野に入れられていた。そのため、プロジェクトの当初は、どこにどのようなデータがあるかを模索することから始まり、それらのデータをいかに管理するかが主要な課題であった。つまり、プロジェクトの発端は、「管理者」としての機能の充実という点にあったと言える。プロジェクトは、は、2004 年度から開始された。簡単な経緯に関しては、以下の表 1 のとおりである。

6.2. データ収集と管理

マネジメント情報のデータ項目の大半は、学校基本調査のデータ項目である。それ以外の項目に関しては、大学経営において必要と捉えたデータを選定している。具体的に、入試に関するより詳細なデータ（選抜方式別の受験者数、入学者数等）、履修状況（取得単位数等）などが挙げられる。また、2007 年度に機関別認証評価を受審したことを受けて、実際の自己評価書作成において必要となったデータ、特に学生の成果に関するデータ等（教員免許取得者数、国家試験合格者数、学会賞の受賞など）も、マネジメント情報のデータ項目としている。

データの収集に関しては、学校基本調査のデータに関しては、文部科学省へ提出したデータを学内の対応部署から紙ベースで収集している。その他のデータに関しては、事前に本部事務各課および各部局事務部に対して情報源の確認を行い、その後電子ファイルにて依頼をした。これらのその他のデータ項目の収集に関しては、部局によっ

て差があったり、同じような調査が行われている点などが指摘されたため、現在は本部事務各課との調整をしながら、効率的な収集のあり方を模索しているところである。これらの収集したデータは、すべて電子化している。学校基本調査や『九州大学概要』などのデータをエクセルに入力し直し、整理した。その他のデータ項目に関しても、収集したものを部局ごとにエクセルで整理している。こうした電子化というものは、これまで全く行われなかったものではない。事務各課においては、種々の委員会での基礎資料として、教育・研究・社会貢献等にかかるデータを収集・提供している。しかしながら、それらのデータはその時にだけ利用されるものであり、さらに担当職員が異動した場合、そのデータ管理が白紙に戻るという事態さえ存在していた。つまり、継続的にデータを収集したり、一元的に蓄積したりといったシステムは構築されてこなかったのが現実である。その意味において、これらのデータを電子化することは、データの二次的利用を促進させるという点で非常に大きな意味があった。また、2007年度末から学校基本調査のデータを利用して『九州大学ファクトブック（Q-Fact）』（以下、Q-Fact とする）の作成を始め、それに伴い過去 8 年分の学校基本調査のデータを収納するデータベース（MS アクセス、SQL サーバー）を開発し、データを入力している。

表 1：プロジェクトの経緯

年度	主な取組
2004	・ 毎年度発行される『九州大学概要』に掲載されているデータの電子化。 ・ まとめたデータをウェブ上で学内公開。
2005	・ 大学経営上必要とされるデータ項目の検討、それらの学内でのデータ源の同定。 ・ 学内データの収集、まとめたものをウェブ上で学内外に公開。 ・ 分析レポートの作成および執行部への提示
2006	・ 学校基本調査のデータを電子化。 ・ 教育関連項目のデータ収集・分析。 ・ 分析レポートの作成および執行部への提示。
2007	・ 認証評価および法人評価におけるマネジメント情報の利用。 ・ 学校基本調査のデータを収納するデータベースの一部開発。
2008	・ データベースを利用して、分析レポートおよびファクトブックを作成。 ・ ファクトブックの執行部・各部局への提供およびデータ項目に関する意見交換。

（注）筆者作成。

6.3. データの公開と活用

収集・電子化したデータの公開に関しては、学内と学外に分けている。学外に対しては、学校基本調査のデータやその他の項目を PDF で公開している。学内に対しては、構成員がデータを活用するという観点から、より詳細なデータを MS エクセルで公開している。

次にデータの活用に関してであるが、プロジェクトは上述したように「管理者」としての役割がスタート時の姿であった。ゆえに、データの活用という現在の取組への発展は、「仲介者」の役割へとプロジェクトが大きく変化していったことを意味していよう。そこには、大学評価に限らず、計画・方針決定の場での様々なデータや情報を求

める執行部や部局の声が存在しており、大学評価への活用にはとどまらない必要性が生じてきたからである。

具体的な活用の方途に関しては、まず当初の目的であった認証評価および国立大学法人評価におけるデータの活用が挙げられる。自己評価書の作成に際しては、様々なデータを盛り込むことになるわけだが、その際のデータ収集・整理は担当者にとっては大きな負担となる。そこで、評価作業の効率化の一環として評価に必要なデータをマネジメント情報から取り出し、それを自己評価書（法人評価の場合、各部局の現況調査表）の作成担当教職員へ提供した。

二つめは、テーマを絞った「分析レポート」の作成および執行部への提示である。分析レポートは、単なる数字の羅列ではなく、過去数年間の経年変化や他大学とのベンチマーキングなどの分析を加えたものである。これまでのテーマとしては、大学院の入学定員充足率、学部生の卒業状況といったものがある。この分析レポートは、定期的にではないが、数回に亘って、執行部に対して示したり、各種委員会の場で報告したりしている。

三つめは、上述した Q-Fact の取組である。Q-Fact は、電子化された学校基本調査のデータや他の学内データを基に、主に教育関連項目の過去 5 年の経年変化を表およびグラフで示しており、学生の情報（入学、在籍、卒業）、教員情報などのデータ項目を網羅している。2007 年度版の Q-Fact は試行的であったゆえに、今後の内容の充実に向けて、すべての部局に訪問し、Q-Fact の説明をすると共に、内容に関しての意見交換を行っている。これにより、執行部だけでなく、部局に役に立つ情報の提供という新しい役割を模索しているところである。

7. 到達点と課題

以上のように、評価情報室での具体的な取組として、個人情報（大学評価情報システム）と組織情報（マネジメント情報）のデータ収集プロセスと内容充実化及び活用における特徴と課題を述べてきた。最後に、McLaughlin と Howard の情報支援連関の概念枠組みにならい、これまでの活動内容を整理すると共に、今後の方策を検討したい。

7.1. 「管理者／提供者」の役割を機能させる上での課題

大学内部におけるデータ収集・管理の方法は大学の規模や組織形態、活動内容等によって異なることが想定される。規模が小さく部局数が少ない大学ではデータの一元管理がしやすいかもしれない。また小さい故に、データベース構築をそれほど必要としないかもしれない。しかし大規模な総合大学（例えば九州大学）にあっては、データ管理が分散し各々自律的に行われている現状があろう。そのような場合、全学的な観点からデータを収集し、分析・活用する体制を構築する一つの手がかりとなるのが、信頼性ある蓄積されたデータと他のデータとの連係であろう。言い換えれば、データの分割統治の特性（特に大規模な総合大学に見られる分権化）を犠牲にすることなくデータの連係を図る方法が適しているかもしれない。少なくとも九州大学においては、大学評価システムとマネジメント情報を起点として、分権的に管理されているデータの関係づけを行い、蓄積されたデータの二次的利用を可能とする仕組みを構築する方向で進んでいる。

また、データ入力に関しては、全学的に行う場合、それを全学の業務として明確に位置づけ、担当部署に権限と責任を明確に与えることが重要であろう。「経営者／利用者」が有する「コンセプトの同定と計測」

の機能は全学におけるリーダーシップが不可欠な要素であると思われる。多くのデータベースがデータの入力や更新において困難を抱えることの原因の一つはここに帰すと思われる。

7.2. 「仲介者／生産者」の役割を機能させる上での課題

一定のデータが蓄積されてくると、それを活用した情報への変換、つまり「仲介者／生産者」の役割が重要な段階となる。評価情報室はそれを担うべく執行部に対して分析レポート等の情報提供を行ってきた。蓄積されたデータを組み合わせて分析を行い、情報を必要とするであろう対象へと提供を行ってきたが、それが活用されているかどうかの検証には困難が伴う。

その理由としては、「経営者／利用者」と情報提供側である「仲介者／生産者」とのコミュニケーションが十分に行われていないことが考えられる。具体的には、執行部や部局がどのような情報に対してニーズを有しているのか、また情報提供のタイミングをどう判断すればよいのかという点について困難を抱えている。前述のとおり、現在、大学評価担当理事の下に置かれていることを踏まえて、同理事を通じて、執行部のニーズの把握や働きかけを積極化することによって、運営支援の実効性の向上を目指している。また、部局に対しても Q-Fact を通じての意見交換を通して情報に対する要望を把握することを試みている。

一般的には、蓄積されたデータを、組織にとって有意味な情報へと変換する時、その情報がどのような活用のされ方をするのか、そのニーズを把握することには困難がつきまとう。常に「経営者／利用者」とのコミュニケーションを図ることが求められる。それを解決する方策として、「仲介者／生産者」を果たす主体の位置づけを、組織上明確にすることと、「仲介者／生産者」を担う主体が、積極的に「経営者／利用者」へと働きかけることが必要であろう。この点の具体的方策は各大学の組織文化に応じて、手法が異なってくるものと思われる。

7.3. 「経営者／利用者」の機能を果たす上での課題

大学におけるデータ収集はこれまでの管理運営の手法に適合的な方法で行われていることが多いため、そのままでは意思決定を支援するための情報として活用しにくい側面があった。どのようなデータをどういった目的で活用するかは、経営者／利用者の判断に依存する。そのため利用するデータや必要な分析された情報を明確にする必要がある。現在日本の大学は評価制度（認証評価、法人評価）の一期目が終わろうとしている。収集されたデータや分析情報の活用という視点から見ると、評価で必要としたデータを参考に継続的に収集するデータ項目を確定することと、文部科学省に毎年度提出している学校基本調査を活用する方策を検討することが、まずは必要ではないだろうか。そのため評価情報室では、評価において実際に使われたデータを再検討し、大学評価情報システムの入力項目やマネジメント情報の項目の見直しを行う予定である。

「経営者／利用者」が果たす「コンセプトの同定と計測」機能の実現は、評価の経験に基づいたデータ項目の見直しから始めることが、当面の方策であり、それを通じて未だ明確には機能していない「経営者／利用者」となる主体を形成する起点となるのではないだろうか。

以上見てきたように、McLaughlin と Howard の情報支援連関は 3 主体が協同し、必要な 5 機能を役割分担して活動する状態

を記述する枠組みである。日本の大学、少なくとも九州大学においては、3 主体をどのように協同させるかが課題となっている。これまではそれぞれの部署が必要とするデータをそれぞれに管理することで事足りていたであろうが、環境変化が激しく、大学が管理運営に加え経営の視点を有さねばならない状況下においては、意思決定に必要なデータをいかに効率的に収集し分析するのか、その体制作りが急務である。そのためにも、教員間、職員間、教職員間の多様な連携に基づいた業務のあり方と、そこでのデータや情報の共有が根本的な課題として現れている。それは、全学的なデータや情報の収集・分析・活用を促すための、業務変革そのものであると言えよう。

別表1：大学評価情報システムの項目一覧

大項目		中項目
基礎情報	0-1.	教員基礎情報
	0-2.	学府担当
	0-3.	学部併任
	0-4.	附属施設・学内共同教育研究施設等勤務／併任
	0-5.	ホームページ
	0-6.	現役職
	0-7.	活動概要
教育	I-0.	教育活動概要
	I-1.	担当授業科目
	I-2-1.	学部卒業研究指導学生
	I-2-2.	大学院修士課程指導学生
	I-2-3.	大学院博士課程指導学生
	I-3.	博士学位論文調査委員
	I-4.	指導研究生
	I-5-1.	指導学生のみの学会発表等
	I-5-2.	指導学生のみの原著論文
	I-5-3.	指導学生のみの著書
	I-5-4.	指導学生のみの総説・論評・解説・書評・報告書等
	I-5-5.	指導学生のみの作品・ソフトウェア・データベース等
	I-5-6.	指導学生の受賞状況
	I-5-9.	日本学術振興会特別研究員(DC, PD)の受入状況
	I-6.	ファカルティディベロップメントへの参加状況
	I-7.	学生のクラス指導等
	I-8.	学生課外活動指導等
	I-9.	他大学・他機関等の客員・兼任・非常勤講師等
	I-10.	国際教育イベント等への参加状況等
	I-11.	その他の特筆すべき教育実績(各自の判断)
研究	II-1.	主な研究テーマ
	II-2.	従事しているプロジェクト研究
	II-3-1a.	学会発表等
	II-3-1b.	学会・研究会における座長等
	II-3-2.	原著論文
	II-3-3.	著書
	II-3-4.	総説, 論評, 解説, 書評, 報告書等
	II-3-5.	作品・ソフトウェア・データベース等
	II-3-6.	特許出願・取得
	II-4-1.	所属学協会
	II-4-2.	学協会役員等への就任
	II-4-3.	学会大会・会議・シンポジウム等における役割
	II-4-4.	学会誌・雑誌・著書の編集への参加状況
	II-4-5.	学術論文等の審査
	II-5.	研究活動に関する情報の公開
	II-6.	海外渡航状況, 海外での教育研究歴
	II-7.	受賞
	II-8.	外国人研究者等の受入れ状況
	II-9.	その他の優れた研究業績
社会貢献・国際連携	III-0.	社会連携活動概要
	III-1-1.	国内・国際政策形成及び学術振興等への寄与活動
	III-1-2.	文部科学省, 日本学術振興会等による事業の審査委員等就任状況
	III-1-3.	新聞・雑誌記事及びＴＶ・ラジオ番組出演等
	III-1-4.	一般市民, 地域社会及び産業界等を対象とした活動
	III-2-1.	諸外国を対象とした高度専門職業人教育活動
	III-2-2.	初等・中等教育への貢献状況
	III-2-3.	その他の優れた社会貢献活動
	IV.	学内運営に関わる各種委員・役職等
	V-1.	科学研究費補助金（文部科学省, 日本学術振興会）の申請・採択状況
	V-2.	科学研究費補助金（文部科学省, 日本学術振興会以外）の申請・採択状況
	V-3.	日本学術振興会への申請・採択状況（科学研究費補助金以外）
	V-4.	競争的資金（受託研究を含む）の申請・採択状況
	V-5.	共同研究・受託研究（競争的資金を除く）の受入状況
	V-6.	寄附金の受入状況
	V-7.	学内資金・基金等への申請・採択状況

（注）筆者作成

参考文献

岡田聡、沖清豪（2008）「アメリカの高等教育機関における Institutional Research をめぐる論争史」、『早稲田教育評論』、22(1)：63－81

奥居正樹（2007）「国立大学法人における大学情報システムの構築成果と課題」、『大学教育実践ジャーナル』、5：15－25

喜多一、井田正明（2003）「大学評価と大学情報データベース」、『大学評価』、3：5－20

杉本典子、金丸玲子、池田大輔、竹田正幸、井上仁、廣川佐千男（2003）「九州大学自己点検・評価関連情報システム」、『情報処理学会研究報告』、DD-95、27-34

田中省作、関隆宏、石野明、金丸玲子、杉本典子、竹田正幸、廣川佐千男（2005）「大学経営における大学評価システムの活用」、第 67 回情報処理学会報告資料

中井俊樹、鳥居朋子、酒井正彦、池田輝政（2003）「名古屋大学における経営情報システムの構築」、『名古屋高等教育研究』、3：47－65

McLaughlin, G. W., & Howard, R. D. (2004) *People, Process, Managing Data Second Edition*, Tallahassee, FL: Association for Institutional Research.

Saupe, J. L. (1999) “The Function of Institutional Research”. In Peterson, M. W. (ed.) *ASHE Reader on Planning and Institutional Research*. Needham, MA: Pearson Custom Publishing, 211-226.

Terenzini, P. T. (1999) “On the Nature of Institutional Research and the Kowledge and Skills It Requires”. New Directions for Institutional Research. No. 104. 21-29.

付記

本稿は、日本高等教育学会第 11 回大会（2008 年 5 月 24 日）における自由研究発表（「大学経営支援のための IR と情報―九州大学大学評価情報室の取り組みから―」）を基に作成したものである。

注

---

[1] 教員データベースである「大学評価情報システム」については、自己点検・評価の目的に沿った開発という観点からまとめたものに杉本他（2003）がある。また教員データベースの大学経営における活用という観点から分析したものに、関他（2005）がある。

[2] アメリカの IR 論争史をまとめた岡田・沖（2008）には、日本におけるこれまでの IR 研究が詳細に整理されている。

[3] 例えば喜多・井田（2003）では、いくつかの大学を事例に、大学評価の視点から情報データベースの構築の特徴と課題を分析している。

[4] 2007 年に大学評価・学位授与機構の「大学情報データベース」が本格的に稼働し、多くの国立大学法人がデータの提供を行っている。

[5] アメリカの高等教育機関においては機関同士でデータ交換を行うためのグループや仕組みが多数見られる。一つの具体例としては、アメリカにおける研究大学間のデータ交換サービスを行う Association of American Universities Data Exchange (AAUDE)が挙げられる。詳しくは、http://www.pb.uillinois.edu/AAUDE（2008/11/30）を参照されたい。

[6] 組織における知識創造の観点から IR の分析を行ったものに Terenzini（1999）がある。

[7] 大学間の連携に関しては、2007 年度より大学評価担当者集会が開催されている。詳

しくは、
http://mng.ofc.kyushu-u.ac.jp/IR-Meeting (2008/12/01)を参照されたい。

[8] 医学系教員に対しては、5 つの大項目に加えて、病院臨床活動が設定されている。

[9] 厳密に言えば、2006 年度から試行的に実施され、2 年後の 2008 年度から本格実施された。

[10] 学術情報リポジトリは、大学内で生産された知的生産物（論文等）の保存・公開を目的とした学術情報資源管理システムである。九州大学の取組状況については、
https://qir.kyushu-u.ac.jp/dspace
(2008/12/01)を参照されたい。

[11] マネジメント情報の収集・分析に関しては、中井他（2003）の研究にある名古屋大学の取り組みが日本における萌芽的活動と考えられる。