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

IRによる大学の意思決定支援のための取組の改善に関する実践的研究

髙田，英一

https://doi.org/10.15017/1500451

出版情報：九州大学，2014，博士（学術），論文博士
バージョン：
権利関係：全文ファイル公表済

IRによる大学の意思決定支援のための取組の改善に関する実践的研究

高田　英一

目次

序章（はじめに）　・・1
第１節　研究の背景・目的・意義　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
第２節　研究の枠組・方法　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
第３節　関連研究の確認　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・7

第１章　国立大学法人における IR の現状と課題　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
第１節　第１章の構成　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
第２節　国立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能・人・組織等に関する意識と現状－IR 担当理事に対するアンケート調査結果を基に－・・14
第３節　国立大学法人における IR の機能・データベース・組織のあり方について－IR 担当理事に対するアンケート調査結果を中心に－・・・・・・・・・・・26
第４節　IR の取組に関する課題のまとめ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・40

第２章　IR に関する人材・組織の課題の解決策　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・41
第１節　第 2 章の構成　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・41
第２節　大学評価における教職協働と職員の能力に関する現状と課題　・・・・・・・42
第３節　我が国における「IR 人材」の育成プログラムのあり方について　・・・・・55

第３章　IR に関するデータベースの課題の解決策　・・・・・・・・・・・・・・・・・・63
第１節　第 3 章の構成　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・63
第２節　情報インフラとしての大学情報データベースのあり方について－大学および社会の視点から　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・64
第３節　大学の教育情報に対する社会のニーズの現状と課題－「市場型大学評価」の教育に関する評価指標の分析を中心に－　・・・・・・・・・・・・・・・・・72
第４節　大学経営におけるプランニングとコミュニケーションのツールとしてのシステムの構築－九州大学における経営計画の進捗管理支援システムの現状と課題－　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・86

第４章　IR の機能に関する課題の解決策　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・93
第１節　第 4 章の構成　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・93
第２節　国立大学法人評価における教育成果に関する記述の現状と課題について―現況調査表・現況分析結果の記述の分析を中心に―　・・・・・・・・・・・・・94
第３節　わが国の大学における全学単位での同窓会の現状について－ 全学同窓会の規約の分析を中心に－　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・111
第４節　国立大学の運営における同窓会の位置づけの現状について－中期計画の記述の分析を中心に－　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・123

終章（おわりに）　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・131
第１節　研究のまとめと今後の方向　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・131
第２節　残された課題　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・135

参考文献一覧　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・137

序章（はじめに）

第１節　研究の背景・目的・意義

１．研究の背景

（1）背景

現在、知識基盤社会の到来を背景として、大学の教育・研究等の活動に対する期待が、これまでにない高まりを見せている。他方で、行財政・経済社会情勢の悪化等を背景に、特に国立大学に対しては､経営の改善やアカウンタビリティの充実の要求も強まっている。このため、大学も、データに基づいて経営改善や情報公開を促進する必要がある。

但し、大学は、企業と異なり、教育研究等の広範かつ専門的な活動を行っているため、その経営改善等を進めるためには、財務データのみならず、広範かつ専門的な活動の状況と成果を示すデータが必要となる。

このような状況を背景に、我が国では、データ面から大学経営の意思決定を支援するインスティテューショナル・リサーチ（Institutional Research）が注目を集めている。

この動きは、大学のみならず、広く社会においても見られる。例えば、文部科学省においては、中央教育審議会大学分科会の「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）（平成 26 年 2 月 12 日）において IR 機能の強化を求めているのみならず、各種の競争的資金や補助金の申請条件として IR の整備を提示するなど、政策誘導の対象としている。また、経済界からも、大学に対する期待を背景に、インスティテューショナル・リサーチ機能の強化が求められている（経済同友会「大学評価制度の新段階- 有為な人材の育成のために好循環サイクルの構築を -」（平成 25 年 4 月 3 日））。

なお、インスティテューショナル・リサーチの和訳としては、「機関研究」、「機関調査」等があるが、現在のところ、未だ定訳はない。このため、以下では「IR」の語を用いる。

（2）IR の定義・要素

①先行研究の状況

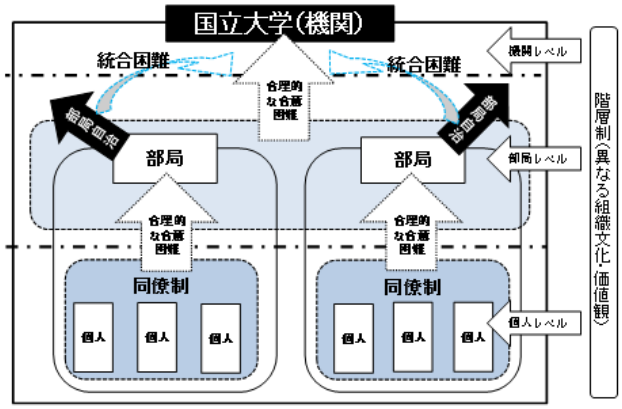
IR の定義に関しては、先行研究では、多様な定義が示されており、一貫した厳密な定義は確立していない。例えば、Saupe（1990）は「IR は組織の企画、政策策定、意思決定を支援するような情報を提供すること」とし、AIR（IR の専門職団体）の公式な定義では、「高等教育機関の理解（understanding）、計画（planning）、機能（operating）の改善を導く研究」とされている。また、Peterson（1999、 p.84）は、「IR は機関の改善や経営のための研究にとどまらず、当該機関の変化を促進する順応的機能（adaptive function）である」としている。

このような状況の原因は、金子（2011）、小林他（2014）が述べるように、同僚制によって経営され、合理的な意思決定が困難な伝統的な大学の中に、IR が、大学の環境変化に対応するために、新しく個別に発生し、現在でも、それぞれの環境に対応して発展過程にあるためである。

すなわち、伝統的な大学は、合意と教授自治を重視する同僚制で経営されており、組織としての合理的な意思決定は困難であった。また、近年の大規模化により、大学は、機関、部局、個人という異なる組織文化を持つ階層で構成（階層制）されるとともに、部局単位の自治が強く認められている（部局自治）ことで、合理的な意思決定が一層困難となっていた（図１）。このような状況にある大学が、現在の急激な環境変化に直面するに至って、

データに基づく合理的な意思決定が必要となったことから、IR が意思決定の支援のために大学内に新しく発生、発展しているという状況にある。

(図1)現在の大規模化した大学における階層制と部局自治

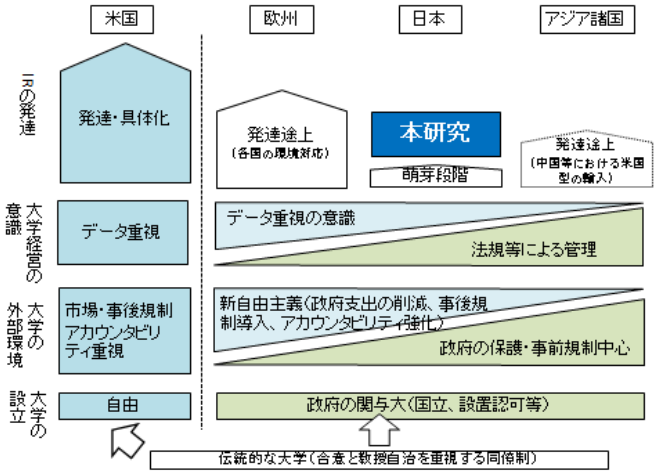


但し、IR の支援対象である大学は、国ごとの高等教育制度に位置づけられ、現在に至る過程で、異なる歴史を経て、異なった経営環境に置かれていることに留意する必要がある（図２参照）。

例えば、米国では、大学の設立が自由である一方で、市場中心の経営がなされるとともに、定期的に連邦・州政府への大量のデータ提供・報告や社会へのアカウンタビリティが強く求められている。また、100 年以上前からアクレディテーション（我が国の認証評価に相当）が実施されている。さらに、日本等に先んじて、既に、1960 年代に大衆化と多様化、1980 年代に高等教育への財政配分の縮小等の環境変化に直面している。これらの環境において、大学経営に関する意識もデータ重視であり、IR の取組も、1920 年代にはじまり、現在では、ほとんどの大学に IR を担当する組織が設置され、多様な活動を行っている（柳浦 2009、山田 2009）。

これに対して、欧州や日本では、伝統的に大学に対する政府の保護が強く、事前規制が中心であって、設立後のデータ要求も少なかった。評価制度も 2000 年代に導入されたばかりである。これらの環境において、大学経営に関する意識も、法規等による管理が中心であり、データに関する意識が低い状況にあった。ただし、米国に遅れること数十年して、経営の高度化、アカウンタビリティ等の複数の環境変化に同時に直面した現在において、IR の取組が開始されたものの、未だ萌芽段階にある。

(図2)大学の環境とIRの発達の違い



②本研究の視点

以上のように、IR の一貫した厳密な定義は未確立の状況にある。加えて、先行研究は、「複数の視点が整理されないまま混在して」おり、「IR の業務や機能に着目した類型もあれば、担当する組織の形態が論じられることもある」（以上、加藤・鵜川 2010：238）状況にあるが、この状況が日本での研究や実務への応用が進まない一因の可能性もあった。

このため、本研究では、研究対象の明確化を図るため、IR の多様な定義の共通点として、①データの組織的な共有と活用、及び、②大学経営の意思決定の支援の２点に着目した。この点は、最も広く通用している Saupe（1990：p.1）の定義「機関（大学）の計画策定、政策策定、 意思決定を支援するような情報を提供すること」と共通している。

さらに加えて、IR は伝統的な大学には存在せず、今後あり方を研究すべき新しい概念であることから、上記の①、②の実現の観点から、より具体的な３つの要素のあり方を検討し、その課題の解決策を明らかにした。３つの要素とは、①「データの組織的な共有と活用」の実現の要素として、伝統的な大学には存在しない新しい要素である、1)IR を担当する「人材・組織」、及び、2)大学の広範囲の活動に関する大量のデータを扱う「データベース」であり、また、②「大学経営の意思決定の支援」の実現の要素として、広範で専門的な大学経営の意思決定に対して、どの対象にどのような手法で支援を行うかという「機能」、である。

以上のように、本研究では、研究対象として、人材・組織、データベース、機能の３つを IR の要素として設定したが、この要素の設定は、多様な IR の先行研究の論点整理に適合するとともに、筆者の所属する九州大学の大学評価情報室における IR の実務経験とも適合する。

③国ごとの IR の要素の差異

ちなみに、上記の IR の３つの要素の現状は、国ごとに差異がある（表１）。

例えば、米国では、第１に、人材・組織に関しては、データ分析等の専門技能を有する IR 専門人材が存在する。ほとんどの大学に IR 組織が設置され、IR 組織の長は博士号を有し、スタッフも最低でも修士号を有している。また、40 年以上の歴史がある IR の専門職団体（AIR）が存在し、学会の開催や IR 人材の育成を行っている。第２に、データベースに関しては、IR 専門のデータベースがほとんどの大学に設置されている。第３に、機能に関しては、各大学で多様なニーズに対応するために、多様な機能を備えている。また、大学経営の専門家が存在しており、IR の役割は、データ処理と提供が中心となっている。

他方、日本では、第１に IR 専門人材、専門職団体は存在しない。第２に、IR 専門のデータベースは、ほとんどの大学で未整備である。第３に、機能は、少数の大学で大学評価や教学改善の分野で取り組みが開始されているものの、ほとんどの大学は模索段階にある。また、大学経営の専門家が存在しないため、意思決定の実質面まで期待される傾向がある。

以上の IR の要素の現状の差異を踏まえると、他国の IR をそ

表１）米国と日本のIRの要素の差異

	米国	日本
人材・組織	・IRの専門職あり ・IR組織はほとんどの大学にあり ・専門職団体・育成システムあり	・専門職なし ・IR組織は少数の大学に留まる ・団体・育成システムなし
データベース	・ほとんどの大学に整備 ・データ収集・蓄積済	・未整備 ・データ未収集
機能	・各大学の環境に応じて様々 ・経営の専門家の存在、データ提供がメイン	・大学評価、教学改善から萌芽 ・ほとんどの大学で模索中 ・経営の専門家不在、より高度な能の要求

のまま導入しても、適切な機能は期待できない。

２．研究の目的

本研究では、未だ萌芽段階にある我が国の国立大学における IR の充実を図ることを目的とする。

なお、国立大学を対象とする理由は、以下の４点から、IR の取組の充実が急務の課題であるためである。第１は、国立大学法人化以降、政府から、急速な自律的な経営への転換が要求されていること、第２は、国民からの出資に支えられている反面、社会からの経営改善、アカウンタビリティの遂行への強い要求に直面していること、第３は、教育のみならず、研究・社会貢献・国際交流等、多様な分野の広範囲な活動に関する経営改善の必要性があること、第４は、行財政改革の直接的な圧力（交付金削減、再編統合、民営化等）に対して、「国立大学」の存在意義をデータに基づき説明する必要性があること、である。これらに加えて、筆者が国立大学に職務を遂行する中で、上記の課題に日々職務上直面していることも、理由である。

３．研究の意義

本研究の意義は、以下の２点である。

学術的意義は、我が国の国立大学における IR の取組の課題の解決策を示し、IR の取組を促進することである。

社会的意義は、研究成果を IR の実務に応用することを通じて、大学経営の効率化・高度化、アカウンタビリティの遂行を推進することで、大学に対する社会の期待に応えることである。

また、社会の複雑化・多様化が進展する現在、非営利組織（NPO）の社会における役割が拡大しているが、非営利組織の経営手法はまだ確立していない。非営利組織は、多様な活動分野・活動形態を反映した多様なデータ要求の面で大学と共通していることから、研究成果を非営利組織の経営へ応用し、その経営の効率化・高度化を促進することも、本研究の社会的意義と言える。

第２節　研究の枠組・方法

１．研究の基本的な枠組

（1）本研究では、基本的な枠組みとして、以下の２点を設定している。

①IR の取組の要素として、人材・組織、データベース、機能の３つを設定したこと

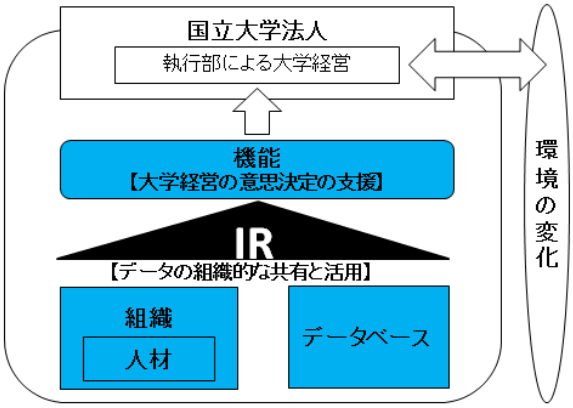
②IR の機能については、IR 単体の機能だけではなく、IR の機能のプロセスを「情報支援サークル」として整理し、その全体の最適化を視野に入れたこと

以下、２つの基本的枠組みについて詳述する。

（2）IR の取組の要素の設定

本研究では、第１節で述べたように、研究対象の明確化を図るため、IR の取組の要素として、①人材・組織、②データベース、③機能（大学経営の意思決定支援）の３つを設定した。

３つの要素の関係は、図２のとおりである。執行部は、大学の環境の変化に対応するために大学経営を行う。IR は、これに対して、「大学経営の意思決定の支援」という③機能を行う。また、IR は、③の基礎として、①人材・組織、②データベースを用いて、「データの組織的な共有と活用」を行う、という関係にある。



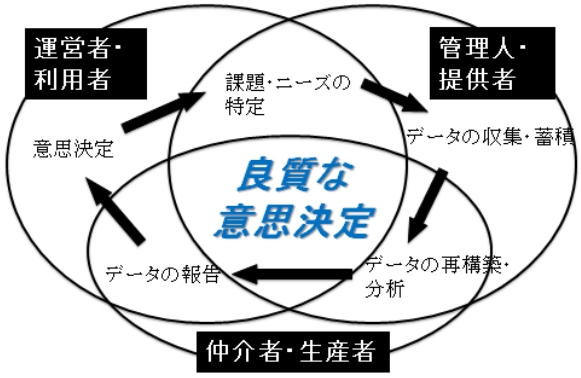
（図２）IRの３つの要素の関係

（3）IR の機能における全体のプロセスの設定

IR は、上記のとおり、「大学経営の意思決定の支援」を機能とする。この観点からは、IR の機能を論ずる際には、IR 単体のみを論ずることは適切ではない。

この点に関して、米国の先行研究では、IR の機能である大学経営の意思決定支援のプロセスを、執行部と IR の関係も視野に入れて、「情報支援サークル」として整理した概念が設定されている（図３）。大学の執行部は、図中の「運営者・利用者」に該当し、IR は、「管理人・提供者」、「仲介者・生産者」に該当する。「情報支援サークル」においては、IR は、「良質な意思決定」を最終目的として、執行部との協働で「課題・ニーズの特定」を行う。その結果、特定された課題の解決に必要な「データの収集・蓄積」、「データの再構築・分析」を行った上で、執行部に対して「データを報告」する。その結果、執行部が「意思決定」に活用する。さらに、「意思決定」の結果生じた課題について、さらに「課題・ニーズの特定」を行うというサイクルを継続的に機能させることが、このサークルでは示されている。

（図3）IRの情報支援サークル
（出典）McLaughlin, G.W, & Howard, R. D. (2004)より筆者作成



この観点は、普遍的な観点であり、わが国における IR の研究においても、基本的に踏まえるべきであるが、同時に、日米の状況の違いも踏まえる必要がある。すなわち、米国では、大部分の大学に IR 組織が設置され、IR 機能のためのデータベースの整備も進んでいる。他方、我が国の大学では、大部分の大学で両者とも未整備の状況にある。

このような状況の違いを踏まえて、本稿では、米国における IR 機能のためのデータベースからの「データの収集」に変えて、部局・業務データベースからの「データの収集」、「データの統合・調整」を加えた「情報支援サークル」を設定する（図４）。

(図4)本稿における日本型の情報支援サークル

２．研究の進め方

第１節で述べたように、米国と日本の大学には大きな環境の違いがあるため、米国の先行研究の成果を、そのままわが国の実務に応用することは適切でない。

また、IR が大学運営の実務に直結する取組であることから、抽象的な制度等の違いのみならず、実務の現状と課題を具体的に踏まえる必要がある。特に、現在の我が国の大学では、IR の取組の開始に伴って、日本の大学の独自の文脈に由来する独自の課題が発生しつつある状況にあるが、これらの実態は、先行研究では十分に把握されていない。

このため、本稿では、まず、我が国の国立大学における IR に関する取組の現状と課題を把握するため、国立大学の IR 担当理事を対象とするアンケート調査を実施した（第 1 章)。また、これに加えて、九州大学大学評価情報室が事務局を務めている九州地区の国立大学の IR・評価担当者の意見交換の場である「九州地区大学 IR 機構」において、IR・評価の「現場」の課題を把握するための意見聴取を行った。

これらアンケート調査等の結果から明らかになった課題について、３つの要素である①人材・組織（第２章)、②データベース（第３章)、③機能（第４章）ごとに、解決策を検討した。

なお、筆者の所属する大学評価情報室では、大学評価を基礎に、IR に関する取組を行っており、実際の取組に当たっては、IR に関する実証的な研究と研究成果の実務への応用を進めている。

以下、上記の研究の進め方に従い、論ずる前に、関連研究の詳細な確認を行う。

第３節　関連研究の確認

１．関連研究に関する概括的な状況

IR の取組の先進国である米国では、多くの関連研究が行われているが、第１節で述べたとおり、IR の定義に関しては、多様な定義が示されており、一貫した厳密な定義は確立していない。例えば、Saupe(1990) は、現在最も広く受け入れられている IR の定義として、「機関（大学）の計画策定、 政策策定、 意思決定を支援するような情報を提供すること」を示しているが、その他にも多様な定義が示されている。これは、IR が、大学の環境変化に応じて、個別に発生し、現在でも、それぞれの環境に対応して発展しており（小林他 2014 他）、また、多様な観点での研究が行われているためである。

他方、我が国では、米国とは異なり、IR の取組は端緒についたばかりの段階にあり、関連研究も限られる。概括的な状況を述べると、IR の意義に関する研究（青山 2006、野田 2009、沖 2011a、沖 2011b）、IR が教育改善にどのように作用しているかに関する研究（鳥居 2007、林 2009）、IR の活用に関する研究（山田 2005、鳥居 2005、2009、2011）等がある。これらの研究の多くは、米国等の諸外国の研究成果の紹介や比較研究であり、重要な示唆を得られるものの、我が国の実務に IR を導入する際には、国ごと、大学ごとの環境の違いを踏まえる必要がある。

また、IR が大学運営の実務に直結する取組であることから、我が国に適合した IR のあり方を研究するためには、抽象的な制度等の違いのみならず、実務の現状と課題を具体的に把握する必要がある。しかし、現時点では、我が国における IR の実務の現状と課題に関する調査は数少ない。例えば、岡田（2011a）、岡田（2011b）があるが、岡田（2011a）は、私立大学における IR 機能とその担当箇所に焦点を当てた調査であるが、国立大学は対象でなく、また、IR を担当する者の実態は明確になっていない。岡田（2011ｂ）は、国公私立大学の学部を対象とした IR に関する意識調査であるが、全学レベルでの意識及び対応状況は明確になっていない。また、我が国の先進的な取組を紹介した研究（藤原他 2009、鳥居他 2013、松塚 2013）や、日本型 IR を検討した研究（加藤・鵜川 2010、金子 2011、加藤 2012）などもあるが、いずれの研究も、個別大学の取組に関する研究であり、貴重な知見は得られるものの、実務への応用の検討の際には、研究対象である大学の規模、文化、利用可能な人的・物的資源の違いを考慮する必要がある。

以下、IR に関する関連研究の状況について、より詳細に、第２節で述べた①人材・組織、②データベース、③機能の３つの要素ごとに、確認する。

２．IR の人材・組織に関する関連研究の状況

(1) 我が国の IR 人材に関する関連研究

IR の担当者に必要な姿勢や能力に関しては、スウィング・山田訳（2005）、森（2011）等は、Terenzini(1993、1999)の知性の三層構造を紹介している。このモデルは、基本的には我が国の状況にも当てはまるものの、一般的・抽象的であり、実際の人材育成にそのまま適用することは難しい。中井他（2013）は、IR 業務に関する Q&A の形式で、多様な論点に渡って網羅的に、IR の担当者に必要な姿勢や能力を示しているが、必ずしも体系だった指摘ではない。

また、近年、大学の経営改善の観点から求められている職員の能力の向上に関しては、多くの研究がある。例えば、教職協働に関して、山本（2002、2003）は、今後の大学経営における職員の資質向上の重要性を指摘している。また、大場（2005）は、諸外国の状況

を含め、大学職員の位置づけを明確化している。秦(2008)は、各種 GP における職員の役割を検討し、羽田（2010）は国立大学法人制度との関係を論じている。さらに、山本（2008、2009、2011）は、大学職員への意識調査を通じて、教職協働に関する課題を明らかにしている。また、孫福（2001)、福島（2008)、篠田（2011）は、職員の立場から、大学職員としてのあるべき姿を提言している。これらに加えて、大学職員の具体的な業務内容を踏まえた研究としては、入試業務やアドミッションセンター等の教育支援に関する事例研究である乾（2008)、大嶋（2008）や、大学評価作業における教職協働体制の不備を指摘した佐藤他（2009）があるが、いずれも、IR の担当者に必要な能力まで踏み込んだ研究は見当たらなかった。

さらに、IR 人材の育成方策に関しては、その必要性自体は、多くの関連研究で言及されているものの、具体的な検討は、管見の限り存在しない。高野（2008、2012）は、米国の IR 人材育成の状況について詳細に紹介しているが、実際の人材育成に当たっては、IR に求められる職務内容、専門人材や専門職市場の存在、専門職団体の存否等の米国と我が国の人材育成に関する環境の違いを踏まえる必要がある。

（2）IR 組織に関する関連研究

米国の IR 組織に関する研究としては、柳浦（2009)、柳浦（2011)、本田（2011)、山田（2009)がある。これらの研究からは、米国の先進的な IR 組織に関する知見を得られるが、高等教育政策、大学制度、大学組織等の我が国との環境の違いに留意する必要がある。

他方、我が国の IR 組織に焦点を当てた研究としては、まず、小湊・中井（2007）は、先進的な取組を行っている大学を分析している。また、加藤・鵜川(2010)は、現場の職員による IR に関する取組事例を元に、ボトムアップ型の IR という米国型の IR 組織に捉われない日本独自の IR 組織のあり方を示唆しており、森(2009、2011)も同様の指摘をしている。これらの研究からは、我が国の IR 組織のあり方に関する貴重な示唆を得られるが、前提となる取組事例がいずれも大規模大学の取組であって、実務への応用の検討の際には、活用可能な経営資源の差異に留意する必要がある。

３．IR のデータベースに関する関連研究の状況

（1）IR のデータベースに関する関連研究

IR に関連する大学のデータベースの研究としては、評価機関及び各大学における大学評価のためのデータベースの現状に関する喜多・井田（2003）や、海外の大学情報データベースに関する小林(2003)、山田（2009）があるが、IR の観点からの検討は十分ではない。

また、本田・井田(2007)は、米国における高等教育に関する計画立案や改善に関連する大学情報の取り扱いに関する研究であるが、米国と我が国の高等教育制度の差異を踏まえる必要がある。

さらに、我が国の IR 専門のデータベースに関する研究は、横山・犬塚（2013）等、少数の個別大学の事例紹介にとどまっている。これは、我が国の IR の取組は、現時点では、ほとんどの大学では模索中の段階にとどまっており、IR 専門のデータベースの構築事例は少数にとどまるためである。また、政府レベルにおいても、評価機関におけるデータベース「大学ポートレート」が構築されているものの、試行段階にある。このため、実務へ応用する際には、各大学の資源、ニーズ、運用の状況等の環境の違いを踏まえる必要がある。実際の IR に関するデータベースを基としつつ、そのあり方を検討した数少ない研究としては、Mori(2011)がある。この研究では、九州大学におけるデータベース構築の取組に関する研究であり、実務の観点からの貴重な示唆を得られる。この知見を基に、各大学や社

会のニーズを踏まえて、IR の実務の課題の解決を図る必要がある。

（2）社会からのデータニーズに関する関連研究

IR 先進国である米国では、ほとんどの大学に IR 専門のデータベースが整備され、IR の取組に活用されている（柳浦 2009）。IR 専門のデータベースの活用によって、データの基準日、定義等のデータの統合の課題がクリアできることから、今後、我が国においても、IR 専門のデータベースの整備を検討する必要がある。

但し、その整備の際には、アカウンタビリティの観点から、大学のみならず、社会のデータニーズを踏まえて、データ項目を検討する必要がある。社会のデータニーズは多岐にわたるが、その内容を示唆する存在として、現在、社会に広く流通している大学ランキング等の「市場型大学評価」がある。市場型大学評価に関する研究としては、まず、間淵他（2002）は、大学ランキング等の新しいタイプの大学評価を「市場型大学評価」と定義した上で、特徴と課題を整理している。また、小林他（2005）、小林他（2007）は、市場型大学評価が社会で広く受け入れられている背景や､その特徴と課題を実証的に指摘している。その他にも､「ベルリン原則」の手続きに沿って大学ランキングの妥当性と信頼性を検討した岩本（2010）、世界の大学ランキングを分類して、それぞれの動向と課題を検討した渡部（2012）等がある。また、ランキング作成者の視点から、小林哲夫（2006）、中村（2012）は、多様な視点からの大学選びが可能になることを大学ランキングの意義として指摘している。さらに、社会のデータニーズに対する大学の対応状況に関して、黒田（2012）、川嶋（2012）は､教育情報の公開の義務化への大学の対応の現状と課題を指摘している。また、齋藤（2008）は、大学関係者と高校関係者でデータの重要度に関する認識にギャップがあることを指摘している。また、佐久間（2012）、三浦（2013）、水上（2013）は、「大学ポートレート」の課題を指摘している。

以上のように、多様な視点から多数の研究が行われているが、いずれも教育成果に関する社会のデータニーズを示す具体的なデータのあり方まで検討したものではない。

（3）大学経営の特性に関する関連研究

IR が大学経営の意思決定の支援を実現するためには、営利組織と異なる大学の組織・文化等の特性を踏まえる必要がある。このため、IR 専門のデータベースのあり方の検討においても、大学経営の特性を踏まえる必要がある。

大学経営の特性には、組織面と文化面があるが、大学経営の組織面に関しては、Clark（1983）、Becher＆Kogan（1992）は、大学組織における講座‐学科‐学部という階層構造を指摘している。また、大学経営の文化面に関しては、多くの研究において、「同僚制」という伝統的な文化が存在することが指摘されており、Clark（1983）は、近年の大学組織の規模拡大によって、伝統的な同僚制では、大学の経営は困難になったと指摘している。

また、大学においては、近年まで経営計画はほとんど策定されていなかったが、我が国では､2004 年の国立大学の法人化に伴い､全ての国立大学に対して､経営計画（中期計画）の策定が義務付けられた。しかし、現在のところ、羽田(2005)など国立大学法人の制度面に関する研究はあるが、経営計画の進捗管理に関する研究は、管見の限り、見当たらなかった。

４．IR の機能に関する関連研究の状況

（1）IR の機能に関する関連研究

IR の機能に関しては、米国では、IR の取組の進展を背景に、多様な類型化に関する研究がある。例えば､Volkwein（1999､2004）は､IR の機能や役割を類型化している。また、

Thorpe(1999)は、IRの役割を9類型に分け、どの役割を重視するかは各大学の状況によって異なると指摘している。さらに、Porter、 J. D.、 Fenske、 R. H.、 & Keller、 J.E（2001）は、IRが計画に関与する場合に考慮すべき要素としてガバナンス構造や政策課題を指摘している。これらの研究成果は、我が国の関連研究において紹介されており、一般的には我が国にも当てはまるものの、前述したように、IRが国ごと、大学ごとの多様な環境に応じて生成し、発展している状況に留意する必要がある。

（2）教育の成果（学習成果）に関する関連研究

現在、我が国において強く求められているIRの機能は、教育の成果（学習成果）に関する分析である。

まず、教育の成果に関する研究としては、大学教育と職務遂行能力との関係にアプローチするレリバンス研究（小方2002、本田2004)、大学卒業者の職業生活を中心に教育の収益率に焦点を当てたキャリア形成研究（Shultz1963、矢野1991)、学生の学習経験に焦点をあてた研究(広島大学高等教育研究開発センター2006)、教育の成果の検証に関する方法論としての卒業生調査に関する研究（吉本2007）などがあり、多岐にわたる。

また、IRと教育の成果に関する研究としては、カレッジ・インパクト理論を背景に、学生の成長に焦点を当てた、I-E-Oモデル（Astin1993）やI-P-Oモデル（Watson1998）が広く認知されている。また、把握した教育成果の大学改革や教育改善などの活用を視野に入れた研究としては､いかに効率よく教育効果の高いシステムを構築するかに焦点を当てた、インストラクショナル・デザイン研究（大森2010）や、教育成果を測定し、把握したデータを大学のマネジメントや改善に反映させる教育改善システムの特質に関する研究（鳥居2007)、私立大学における学習成果のあり方を検討した研究（岡田・鳥居2011）がある。

さらに、教育の成果に関するデータは、法人評価・認証評価でも、その充実が強く求められているが、大学評価における教育の成果を示すデータに関する研究としては、自己点検・評価書において、教育の成果を示すためにどのような情報が採用されているかを検証した串本（2005）や、大学評価・学位授与機構が行う評価手法の検証（大学評価・学位授与機構2008、2009ａ、2009ｂ）がある。また、渋井他（2012）は、法人評価における評価書に記載されたデータ・資料の出現頻度と評価結果との関係を分析しているが、特に、国立大学法人にとって重要な法人評価におけるIRの機能の検証は十分とは言えない。

上記に加えて、教育の成果に関するデータの収集は、学習成果の遅効性から、卒業生の動向や大学教育の満足度･達成度等の長期的なデータが必要であり､その実現の観点から、同窓会との連携の充実が求められている。大学の同窓会に関する研究としては、まず、天野(2000)は、日本の大学における同窓会の創生期から近年までの歴史的経緯を分析しているが､2004年の国立大学の法人化以後の状況は検討の対象となっていない｡また､石(2000)、長島(2000)、山崎(2000)など有力な大学同窓会の事例研究はあるものの、全体的な状況を調査したものはない。さらに、黄（2007）は、社会学的見地から、名門高校の同窓会を事例として、会員相互の信頼に基づくネットワークの視点から同窓会の社会資本としての作用・結束力について詳細に調査・分析を行っているが、大学の同窓会にすべて当てはまるものではない。加えて、山田(2008)、江原(2009)など米国の同窓会の研究から得られた知見を基に我が国の同窓会のあり方を論ずる研究もあるが、国公私立大学を視野に入れた全学同窓会の現状に焦点を当てた研究は、管見の限り、見あたらなかった。

５．関連研究の確認のまとめ

以上のように、関連研究からは、IRの要素である①人材・組織、②データベース、③機

能のいずれの要素に関しても、貴重な知見は得られるものの、管見の限り、米国と我が国の環境の違いとともに、現在の我が国の取組の実態を踏まえた上で行われた研究は、見当たらなかった。

このため、本稿では、関連研究の知見を踏まえつつも、まず、我が国の IR の取組に関する調査を実施して、人材・組織、データベース、機能の個別の要素ごとに現状と課題を明らかにした上で、課題の解決策を検討するという研究手法を採用したところである。

第１章　国立大学法人における IR の取組の現状と課題
－アンケート調査を基に－

第１節　第１章の構成

第 1 章では、我が国における IR の取組の現状と課題の把握を目的として実施したアンケート調査の目的、位置付け、調査により明らかになった IR の取組の現状と課題について、示す。

第 2 節では、2011 年 12 月～2012 年 1 月に実施したアンケート調査（第１回）を基に、国立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能・人材・組織に関する意識と現状に関する研究を行う。

また、第 3 節では、2011 年 12 月～2012 年 1 月に実施したアンケート調査（第１回）、及び、2012 年 7～8 月に実施したアンケート調査（第２回）を基に、国立大学法人における IR の機能・データベース・組織のあり方に関する研究を行う。

なお、第２回のアンケート調査は、第１回のアンケート調査の結果を基礎としつつ、より具体的な状況の把握を目的に実施した関係上、第２節、第３節において、重複する記述があることに留意願いたい。

さらに、第 4 節では、第２節、第３節で触れたアンケート調査の結果とともに、「九州地区大学 IR 機構」における意見交換の結果を基に、IR の取組に関する課題のまとめを行い、本稿における研究課題を示す。

第２節　国立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能・人・組織等に関する意識と現状－IR 担当理事に対するアンケート調査結果を基に－

１．はじめに

現在、我が国の国立大学法人は、国内では独立行政法人化、少子化、国際的にはグローバル化、自由化の進展など、大きな環境変化に直面している。

インスティテューショナル・リサーチ（Institutional Research、以下「IR」とする。）に関しては、このような状況に対応するための大学経営の改善を図るツールとして注目が高まっており、多様な研究が行われている。しかし、それらの多くは、米国など IR 先進国の事例の紹介や個別大学の取組の紹介であって、必ずしも、我が国の国立大学法人における意識や実態を踏まえたものではない。

このような状況を踏まえ、本研究では、IR 担当理事に対するアンケート調査を通じて、我が国の国立大学法人における IR に対する意識及び実態に関する調査・分析を行った。

２．先行研究の確認

IR に関する研究は、米国で 1950 年代にはじまり、膨大な蓄積があるが、現在では、一般に、「機関（大学）の計画策定，政策策定，意思決定を支援するような情報を提供すること」(Saupe1990）が定義として用いられている。

一方、わが国の高等教育研究においても、近年、内部質保証システム構築の必要性と共に注目を集めており、研究の深化が求められている。国内における IR 研究を概観すれば、IR の意義に関する研究（青山 2006、野田 2009）、IR 担当者に求められる資質・能力に関する研究（スウィング・山田訳 2005）、IR が教育改善にどのように作用しているかに関する研究（鳥居 2007、林 2009、藤原他 2009）、IR 組織に焦点を当てた研究（小湊・中井 2007、岡田 2011）、大学情報の取扱いや、そのためのデータベース構築に焦点を当てた研究（喜多・井田 2003、本田・井田 2007）IR の活用に関する研究（山田 2005、鳥居 2005、2009、2011）等多岐に渡る。

このように、IR 研究の多くは、定義や意義に焦点を当てたもの、役割や機能に焦点を当てたもの、担当者や組織に焦点を当てたもの等、多様かつ個別的である。また、わが国における IR を取り巻く環境は、まだ黎明期と言ってよい状況である。米国をはじめとする諸外国との比較研究が多いが、米国の IR の潮流は 1920 年代にあり（Fincher1985）、歴史・文化・文脈等の違いに常に留意しなければならない。日本型 IR について検討した研究（加藤・鴨川 2010）もあるが、それが一部の先進的な大学だけのものになってしまわないよう大学規模や利用可能な資源の分散を考慮しなければならない。

これらの研究は、わが国において IR を導入するに際して極めて重要なものばかりであり、多くの示唆を得てきたが、実際に大学経営に携わる学長・執行部等は、実際に IR をどのように認識し、各大学はどのような対応状況にあるのだろうか。このような IR の意識と実態に関する調査としては、岡田（2011a）、岡田（2011b）があげられるが、岡田（2011a）は、私立大学における IR 機能とその担当箇所に焦点を当てているものの、国立大学は対象でなく、また、IR を担当する者の意識と対応状況とのギャップは必ずしも明確になっていない。岡田（2011ｂ）は国公私立大学の学部を対象に IR に関する意識を調査したものであるが、全学レベルでの意識及び対応状況は明確になっていない。

そこで本稿では、国立大学法人の IR 担当理事に対して行ったアンケート調査を基に、IR に関する認識、IR の「機能」及び IR を担当する「人」・「組織」に関する意識及び実態に

ついて現状分析を行った。

３．本研究の枠組み

本研究では、我が国の全国立大学法人（86）の IR 担当理事に対して、IR に関する意識及び実態に関するアンケート調査を行った。

本アンケート調査の特徴としては、以下の 2 点があげられる。

1 点目は、IR に関する IR 担当理事の意識と実態のギャップを把握する観点から、アンケートの調査票を、理事個人としての IR に関する意識調査、及び、理事の所属大学における IR の実態調査に分けて行ったことである。

2 点目は、現在、IR の「機能」及び IR を担当する「人」・「組織」が十分整理されないまま、そのあり方に関する検討が行われている状況を踏まえて、IR の「機能」及び IR を担当する「人」・「組織」ごとに項目を分けて、それぞれに対する認識と実態を調査したことである。

アンケートは、平成 23 年 12 月～平成 24 年 1 月の間に実施し、86 国立大学法人中 50 国立大学法人から回答があった。また、2 国立大学法人から 2 名の IR 担当理事の回答があり、総計 52 回答を得た。以下では、この 52 回答を元に分析を行う（表 1）。また、回答のあった IR 担当理事の所属する大学を単科大学・総合大学の観点から分類すると、単科大学 15、総合大学 37 であった。（注：本研究では、単科大学以外を総合大学と位置付けた。）

表1. 回答の有無

	該当数	割合	単科大学	総合大学
回答あり	52	60.5%	15	37
回答なし	34	39.5%		

・回答有りについては静岡・宮崎は2名回答。以下の設問無回答1（奈良先端）を含む。

４．IR に関する認知および「機能」・「人」・「組織」に関する意識と実態について

（1）IR に関する認知について（表 2）

全体の傾向を見ると、IR を「知っている」との回答（「よく知っている」・「ある程度知っている」の合計。以下、同じ。）は、46（88.5%）であった。ある意味当然だが、大多数の IR 担当理事は、IR に関する知識を有していることが伺える。

単科・総合大学別の傾向を見ると、「知っている」との回答は、総合大学 35（94.6%）に対して、単科大学では 11（73.3%）にとどまった。特に、「よく知っている」との回答は、総合大学 8（21.6%）に対して、単科大学 0（0.0%）であり、単科大学の IR 担当理事の方が IR に関する知識に乏しい状況が伺える。

表2. IRに関する認知

IRの認知度	回答数	割合	単科大学	割合	総合大学	割合
□よく知っている	8	15.4%	0	0.0%	8	21.6%
□ある程度知っている	38	73.1%	11	73.3%	27	73.0%
□詳しくは知らない	5	9.6%	3	20.0%	2	5.4%
□知らない	1	1.9%	1	6.7%	0	0.0%
合計	52	100.0%	15	100.0%	37	100.0%

（2）IR の「機能」に関する意識について（表 3）

①「機能」の必要性について

全体の傾向を見ると、IR の「機能」の必要性を認める回答（「必要」、「どちらかと言えば必要」の合計。以下、同じ。）は、50（96.1%）であった。この割合は、1. の「知っている」との回答 46（88.5%）よりも高く、IR 担当理事は、詳しい知識がない場合でも、IR の「機能」の必要性を感じている状況が伺える。

単科・総合大学別の傾向を見ると、「機能」の必要性を求める回答は、単科大学 14（93.3%）、総合大学 36（97.3%）で大きな差はない。ただ、「必要である」の回答は、総合大学 29（78.4%）に対して、単科大学 8（53.3%）にとどまっており、総合大学の IR 担当理事の方が、IR の「機能」の必要性を強く感じている状況が伺える。

②「機能」の必要性の理由について

全体の傾向を見ると、「経営改善に必要」31（62.0%）、「内部質保証システム構築のために必要」22（44.0%）、「大学評価への対応のために必要」21（42.0%）が高い。

単科・総合大学別の傾向を見ると、総合大学では、全体の傾向と同様に、「経営改善に必要」24（66.7%）、「内部質保証システム構築のために必要」17（47.2%）、「大学評価への対応のために必要」14（38.9%）が高いのに対して、単科大学では、全体では低かった「大学院教育の改善」4（28.6%）、「学士課程教育の改善」5（35.7%）が比較的高くなっている。単科大学の IR 担当理事は、大学全体のマネジメントよりも、個別具体の課題に関して、IR の「機能」の必要性を感じている状況が伺える。

表3. IRの「機能」に関する意識

		回答数	割合	単科大学	割合	総合大学	割合
IRの「機能」の必要性	□必要である	37	71.2%	8	53.3%	29	78.4%
	□どちらかといえば必要である	13	25.0%	6	40.0%	7	18.9%
	□どちらかと言えば不要である	2	3.8%	1	6.7%	1	2.7%
	□不要である	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	合計	52	100.0%	15	100.0%	37	100.0%
「必要」・「どちらかといえば必要」を選択した場合、その理由	□経営改善に必要	31	62.0%	7	50.0%	24	66.7%
	□学士課程教育の改善に必要	8	16.0%	5	35.7%	3	8.3%
	□大学院教育の改善に必要	6	12.0%	4	28.6%	2	5.6%
	□大学評価への対応に必要	21	42.0%	7	50.0%	14	38.9%
	□内部質保証システム構築への対応	22	44.0%	5	35.7%	17	47.2%
	□その他	4	8.0%	0	0.0%	4	11.1%
「不要」・「どちらかと言えば不要」を選択した場合、その理由	□経営改善のためには不要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	□教育改善のためには不要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	□大学評価のためには不要	1	50.0%	0	0.0%	1	100.0%
	□内部質保証システム構築のためには不要	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	□IRに関する知識がない	1	50.0%	1	100.0%	0	0.0%
	□その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

（3）IR を担当する「人」・「組織」に関する意識について

以下では、IR を担当する「人」・「組織」に関する意識調査の結果を分析する。

①IR を担当する「人」に関する意識について（表 4）

1）IR を担当する「人」の必要性について

全体の傾向を見ると、必要性を認める回答（「必要である」、「どちらかといえば必要である」の合計。以下同じ。）は、49（94.2%）である。上記 2. でみた「機能」の必要性 50（96.1%）と比較してやや低いが、大多数の大学の IR 担当理事において、IR を担当する「人」が必要と認識されていることが伺える。

単科・総合大学別の傾向をみると、必要性を認める回答は、総合大学 36（97.3%）に対して、単科大学 13（86.6%）とやや低い。特に「必要である」との回答に限ると、総合大学 28（75.7%）に対して、単科大学 8（53.3%）とその差は大きくなる。IR の「機能」と同様、総合大学の IR 担当理事の方が、IR を担当する「人」の必要性を強く感じていることが伺える。

2）IR を担当する「人」の必要性の理由について

全体の傾向を見ると、「大学の経営を効率的に進めるためには必要」42（85.7%）、「専門的な知見が必要」37（75.5%）、「大学評価の基準に内部質保証が盛り込まれたから」23（46.9%）が高かった。

単科・総合大学別の傾向をみると、総合大学は全体の傾向とほぼ一致するが、単科大学では、総合大学と比較して、「専門的な知見が必要」9（69.2%）、「大学評価の基準に内部質保証が盛り込まれたから」5（38.5%）が低い反面、「大学の経営を効率的に進めるためには必要」13（100.0%）の割合がやや高い。単科大学の IR 担当理事は、IR を担当する「人」に関して、効率性の向上を期待していることが伺える。

表4. IRを担当する「人」に関する意識

		回答数	割合	単科大学	割合	総合大学	割合
IRを担当する「人」（個人・組織含む。）の必要性	□必要である	36	69.2%	8	53.3%	28	75.7%
	□どちらかといえば必要である	13	25.0%	5	33.3%	8	21.6%
	□どちらかと言えば不要である	1	1.9%	1	6.7%	0	0.0%
	□不要である	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	無回答	2	3.8%	1	6.7%	1	2.7%
	合計	52	100.0%	15	100.0%	37	100.0%
「必要」・「どちらかといえば必要」を選択した場合、その理由	□専門的な知見が必要だから	37	75.5%	9	69.2%	28	77.8%
	□大学の経営を効率的に進めるためには必要だから	42	85.7%	13	100.0%	29	80.6%
	□米国の大学で導入されているから	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	□学会・研究会等で取り上げられているから	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	□他大学で導入しているから	1	2.0%	0	0.0%	1	2.8%
	□大学評価の基準に内部質保証が盛り込まれたから	23	46.9%	5	38.5%	18	50.0%
	□その他	6	12.2%	0	0.0%	6	16.7%
「不要」・「どちらかと言えば不要」を選択した場合、その理由	□担当する「人」を設けるだけの特別な内容の業務は見込めない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	□担当する「人」を設けるだけの多量の業務量は見込めない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	□既存の執行部で対応できる	1	100.0%	1	100.0%	0	0.0%
	□既存の関係委員会で対応できる	1	100.0%	1	100.0%	0	0.0%
	□既存の職員組織で対応できる	1	100.0%	1	100.0%	0	0.0%
	□その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

②IR を担当する「組織」に関する意識について（表 5）

1）IR を担当する「組織」の必要性について

全体の傾向を見ると、必要性を認める回答（「必要である」、「どちらかといえば必要である」の合計。以下同じ。）は、48（92.3%）であった。上記（1）でみた「人」の必要性 49（94.2%）と比較してやや低いが、大多数の IR 担当理事において、IR を担当する「組

織」が必要と認識されていることが伺える。

単科･総合大学別の傾向を見ると､｢組織｣の必要性を認める回答は､総合大学 36(97.3%)に対して、単科大学 12（80.0%）と低い。また、上記（1）で見た「人」の必要性と比較すると、総合大学は 97.3%で同じであるが、単科大学は 86.6%から－6.6%に低下している。

なお､「不要」との回答はなく、また､「どちらかといえば不要」との回答は、総合大学 0（0.0%)、単科大学 2（13.3%）にとどまった。回答数が少ないが､「どちらかといえば不要」の理由では、総合大学では「特別な内容の業務は見込めない」､「多量の業務量は見込めない」という業務面の理由があげられたのに対して、単科大学では､「既存の執行部内で活動すべき」が最も多く、続いて､「既存の関係委員会で活動すべき」など既存の組織の対応力に着目した理由があげられた。

②IR を担当する「組織」の位置づけについて

全体の傾向を見ると、「学長の直属」23（47.9%)、「担当理事の直属」20（41.7%）が高く、設置形態では「常設の組織」43（89.6%）が高かった。

単科・総合大学別の傾向を見ると、総合大学では「学長の直属」19（52.8%）が最も高かったが、単科大学では「担当理事の直属」6（50.0%）が最も高かった。総合大学の IR 担当理事は、複数部局間などにおける学長の総合的な調整機能を期待していることが伺える。また、設置形態では両者に差は見られなかった。

表5. IRを担当する｢組織｣に関する意識

			回答数	割合	単科大学	割合	総合大学	割合
IRを担当する組織の必要性		□必要である	31	59.6%	7	46.7%	24	64.9%
		□どちらかと言えば必要である	17	32.7%	5	33.3%	12	32.4%
		□どちらかと言えば不要である	2	3.8%	2	13.3%	0	0.0%
		□不要である。	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
		無回答	2	3.8%	1	6.7%	1	2.7%
｢組織の設置が必要｣･｢どちらかと言えば必要｣を選択した場合	どのような位置づけの組織が適切か	□学長の直属	23	47.9%	4	33.3%	19	52.8%
		□担当理事の直属	20	41.7%	6	50.0%	14	38.9%
		□独立の研究センター	4	8.3%	2	16.7%	2	5.6%
		□職員組織内の組織	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
		□その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	どのような設置形態の組織が適切か	□常設の組織	43	89.6%	11	91.7%	32	88.9%
		□委員会等の組織	2	4.2%	1	8.3%	1	2.8%
		□その他	2	4.2%	0	0.0%	2	5.6%
｢組織の設置が不要｣･｢どちらかと言えば不要｣を選択した場合		□特別な内容の業務は見込めない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
		□多量の業務量は見込めない	1	50.0%	1	50.0%	0	0.0%
		□既存の執行部内で活動すべき	2	100.0%	2	100.0%	0	0.0%
		□既存の関係委員会で活動すべき	1	50.0%	1	50.0%	0	0.0%
		□既存の職員で活動すべき	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
		□その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

（4）IR を担当する「人」･「組織」に関する実態について

以下では、IR を担当する「人」･「組織」に関する実態調査の結果を分析する。全体として、3. で見た意識調査の結果と比較して低い結果が出ており、IR 担当理事の意識と現実の大学における取組との間にギャップがあることが伺える。

①IR を担当する「人」に関する実態について

1）IR を担当する「人」の有無について（表 6）

全体の傾向を見ると、｢「人」がいる｣14（26.9%)、「今後置く予定」2（3.8%）を合わせても、16（30.7%）にとどまっている（無回答 1 大学)。

（3）①の意識調査で見た「人」の必要性を認める回答 49（94.2%）と比較して、大きく下回っている。多くの IR 担当理事が IR を担当する「人」の必要性を感じているにも関わらず、実際には対応できていない状況が伺える。

単科・総合大学別の傾向をみると、総合大学では、「「人」がいる」11（29.7%）、「今後置く予定」2（5.4%）を合わせて 13（35.1%）になるが、単科大学では「「人」がいる」3（20.0%）にとどまっている。ただ、この数値を（3）①で見た「人」の必要性を認める回答と比較すると、総合大学 97.3%から－62.2%、単科大学 86.6%から－66.6%となり、ほぼ同程度の低下となる。このことからは、単科大学で「人」が配置されている割合が低い原因は、一概に経営資源の少なさとは言い切れず、必要性を感じている程度も関係していると思われる。

表6. IRを担当する「人」の有無

IRを担当する「人」の有無	該当数	割合	単科大学	割合	総合大学	割合
□いる	14	26.9%	3	20.0%	11	29.7%
□今後置く予定	2	3.8%	0	0.0%	2	5.4%
□いない	35	67.3%	11	73.3%	24	64.9%
無回答	1	1.9%	1	6.7%	0	0.0%
合計	52	100.0%	15	100.0%	37	100.0%

2）IR を担当する「人」が「いない」状況に対する問題意識について（表 7）

以下は、IR を担当する「人」がいないと回答した IR 担当理事 35 に対して、「人」がいない状況に対する意識を質問したものである。

ア）全体の傾向

全体の傾向を見ると、「IR の「機能」が不要なので、問題ない」との回答はなかった。

ただし、「問題がある」との回答は 20（57.1%）にとどまり、これに対して、「機能」の必要性を認めつつも、様々な理由で「「人」は不要」とする回答は 12（34.3%）あった。

「「人」は不要」とする理由としては、「既存の職員で対応できる」（11.4%）が最も多く、以下、「多量の業務量は見込めない」（8.6%）、「既存の執行部で対応できる」（8.6%）が続く。

イ）単科・総合大学別の傾向

単科・総合大学別の傾向をみると、「問題がある」との回答は、総合大学 16（66.7%）に対して、単科大学 4（36.4%）にとどまった。

「人」を不要とした理由として最も多い項目は、総合大学は「多量の業務量は見込めない」3（12.5%）、単科大学は「既存の職員で対応できる」3（27.5%）であった。

表7. IRを担当する「人」が「いない」状況に対する認識

現在の大学の状況に対する認識	該当数	割合	単科大学	割合	総合大学	割合
□IRの「機能」は不要なので、問題ない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
□IRの「機能」は必要だが、特別な内容の業務は見込めないので、担当する「人」は不要	1	2.9%	0	0.0%	1	4.2%
□IRの「機能」は必要だが、多量の業務量は見込めないので、担当する「人」は不要	3	8.6%	0	0.0%	3	12.5%
□IRの「機能」は必要だが、既存の執行部で対応できるので、担当する「人」は不要	3	8.6%	1	9.1%	2	8.3%
□IRの「機能」は必要だが、既存の関係委員会で対応できるので、担当する「人」は不要	1	2.9%	1	9.1%	0	0.0%
□IRの「機能」は必要だが、既存の職員で対応できるので、担当する「人」は不要	4	11.4%	3	27.3%	1	4.2%
□IRの「機能」も、担当する「人」も必要なので、問題がある	20	57.1%	4	36.4%	16	66.7%
□無回答	3	8.6%	2	18.2%	1	4.2%
合計	35	100.0%	11	100.0%	24	100.0%

②IR を担当する「組織」の有無について（表 8）

全体の傾向を見ると、IR を担当する「組織」が設置されているとの回答は 14（26.9%）であった。

（3）②で見た「組織」の必要性を認める回答 48（92.3%）を大きく下回った。国立大学の厳しい経営状況などから、「人」と同様に、多くの IR 担当理事が IR を担当する「組織」の必要性を感じているにも関わらず、実際には対応できていない状況が伺える。

単科・総合大学別の傾向を見ると、IR を担当する「組織」が設置されているとの回答は、総合大学 12（32.4%）に対して、単科大学 2（13.3%）にとどまった。ただ、この数値を（3）②で見た「組織」の必要性を認める回答と比較すると、総合大学は 36（97.3%）から－64.9%、単科大学は 13（86.6%）から－73.3%であり、上記 4.（1）で見た「人」と同様、ほぼ同程度の低下となり、単科大学で「組織」が配置されている割合が低い原因は、一概に経営資源の少なさとは言い切れず、必要性を感じている程度も関係していると思われる。

表8. IRを担当する「組織」の有無

IRを担当（予定）の「人」の個人／組織の別	該当数	割合	単科大学	割合	総合大学	割合
□個人	1	1.9%	1	6.7%	0	0.0%
□組織	14	26.9%	2	13.3%	12	32.4%
合計	15	28.8%	3		12	

（5）まとめ

①検討のまとめ

以上（1）～（4）において、IR に関する知識、IR の「機能」、担当する「人」・「組織」

について、IR 担当理事の意識・実態調査の結果を詳細に見てきた。以下は、その概略をまとめたものである（表 9）。

表9. IRに関する認識等に関するまとめ（注：数値は回答人数。）

	IRに関する知識		IRの「機能」		IRを担当する「人」			IRを担当する「組織」	
意識調査（回答52）	知っている	46	必要	50	必要	49		必要	48
	知らない	6	不要	2	不要	1		不要	2
					無回答	2		無回答	2
実態調査（回答52）					いる（予定を含む。）	16		個人	1
								組織	14
					いない	35	問題がある	20	
							問題ない	12	
							その他	3	
					無回答	1			

IR 担当理事に対する意識調査（回答 52）においては、IR に関する知識、IR の「機能」及び IR を担当する「人」・「組織」の必要性に関する意識は、いずれも約 90％と非常に高い。

他方、実態調査（回答 52）においては、IR を担当する「人」・「組織」が実際に配置されているとの回答は 14（26.9％）にとどまっており、IR 担当理事の意識に関わらず、現実の対応が遅れていることが伺える。

加えて注目すべき点は、「人」が配置されていない場合（35）でも、「問題がある」との回答は 20 名にとどまり、「問題がない」と回答した IR 担当理事が 12 名いたことである。（注：その他 3）

この点に関して、(3) ①の意識調査で見た「人」の必要性を認める回答をした IR 担当理事（49）と比較すると、意識調査では、一般的な「人」の必要性を認めていたにも関わらず、実態調査では、自大学の「人」が配置されていない状況を「問題ない」と回答した IR 担当理事 9 名がいた。

他方で、この IR 担当理事 9 名のすべてが、(2) で見た IR の「機能」について必要と回答をしている（内訳は、「必要である」4、「どちらかと言えば必要である」5。）。

とするならば、これら 9 名の IR 担当理事が所属する 8 国立大学法人（注：1 国立大学法人から 2 理事の回答があったため。）においては、IR の「機能」は必要とみなしているが、その機能は、「特定」の人・組織ではなく、事務局各部署・部局等の「一般」の教職員が担当しており、現時点では、そのような体制で「問題ない」状況にあることが伺える。

②考察

以下では、上記①で指摘した IR「機能」を「一般」の教職員が担当しているタイプを「分散型」とする。また、これと対比する形で、IR「機能」を特定の「人」・「組織」が担当しているタイプを「集中型」として、両者を比較する形で、IR「機能」の担当のあり方を考察する。

現時点で、一般的に想定される分散型・集中型それぞれのメリット・課題を、表 10 に整理した。いずれにも課題の存在が想定され、例えば、分散型の場合、多くの部署等に IR「機能」を実現可能な教職員が配置されているような恵まれた状況にある大学は例外的な存在であることから、専門性・継続性の確保が大きな課題と思われる。他方、集中型の場合、人・組織の維持のコストが大きな課題と思われる。

ただ、留意すべきことは、分散型と集中型は、二者択一の存在ではなく、両立しうると考えられる点である。例えば、意思決定の内容に応じた形で、全学的な意思決定、分野横

断的な意思決定は集中型で対応し、日常業務に関する意思決定、分野ごとの特性を踏まえた意思決定は分散型で対応、というように、役割分担する可能性もあろう。

いずれにせよ、IR「機能」の担当のあり方は、大学の設置形態や規模、学内情勢など、各大学の具体の状況によって適切な方法は異なる。各国立大学法人において、早期に、IR「機能」の担当のあり方を検討する必要がある。

表 10．IR「機能」の担当のあり方

特定の人・組織の有無	無	有	
性格	分散型	集中型	
担当	一般の教職員・組織	特定の個人	特定の組織
メリット	○コスト ○通常業務との連携	○コスト（比較的小） ○IR業務の専門性 ○IR業務の縦割りの防止	○IR業務の専門性 ○IR業務の継続性 ○IR業務の縦割りの防止
課題	○IR業務の専門性の確保 ○IR業務の継続性の維持 ○IR業務の縦割りの防止 ○学内情報の統合・調整 ○IR業務を遂行できる教職員が現存することが必要	○IR業務の継続性の確保 ○通常業務との連携の確保 ○IR業務を遂行できる人材の確保（多くは新規）	○コスト ○通常業務との連携の確保 ○IR業務を遂行できる人材の確保（多くは新規）

5．IR に関する課題について

（1）全体的な課題の状況について

表11. IRに関する課題（全体）

		該当数	割合	単科大学	割合	総合大学	割合
(1)組織面の課題	□執行部のリーダーシップが不足している	4	7.7%	1	6.7%	3	8.1%
	□執行部の情報に関するリクアイアメントが不明確である	11	21.2%	1	6.7%	10	27.0%
	□執行部の意思決定に反映されない	11	21.2%	3	20.0%	8	21.6%
	□本部の職員組織の理解・協力が得られない	3	5.8%	1	6.7%	2	5.4%
	□部局長の理解・協力が得られない	1	1.9%	0	0.0%	1	2.7%
	□部局の職員組織の理解・協力が得られない	5	9.6%	2	13.3%	3	8.1%
(2)人材面の課題	□高等教育の専門的人材がいない	10	19.2%	3	20.0%	7	18.9%
	□情報処理の専門的人材がいない	4	7.7%	1	6.7%	3	8.1%
	□統計の専門的人材がいない	8	15.4%	2	13.3%	6	16.2%
	□大学のマネジメントを担う人材がいない	9	17.3%	5	33.3%	4	10.8%
	□担当者が任期付雇用の教員のため、業務の継続性の維持が困難である	4	7.7%	0	0.0%	4	10.8%
	□担当者が職員のため、異動により、業務の継続性の維持が困難である	5	9.6%	2	13.3%	3	8.1%
	□職員の専門能力の育成が困難である	11	21.2%	2	13.3%	9	24.3%
	□外部人材の登用が困難である	1	1.9%	0	0.0%	1	2.7%
(3)情報処理施設等の課題	□情報処理システムを開発する能力がない	5	9.6%	2	13.3%	3	8.1%
	□情報処理システムの管理コストがかかる	13	25.0%	5	33.3%	8	21.6%
	□管理人材がいない	13	25.0%	3	20.0%	10	27.0%
(4)データ面の課題	□大学内に必要なデータが存在しない	2	3.8%	1	6.7%	1	2.7%
	□大学内に分散している情報を調整・統合することが困難である	29	55.8%	9	60.0%	20	54.1%
	□教育改善に役に立つデータが提供されない	2	3.8%	0	0.0%	2	5.4%
	□経営改善に役立つデータが提供されない	2	3.8%	0	0.0%	2	5.4%
	□提供されるデータが基礎的であり、改善の役に立たない	2	3.8%	0	0.0%	2	5.4%
	□提供されるデータが定量的であり、改善の役に立たない	2	3.8%	0	0.0%	2	5.4%
	□個別の課題に関する定性的なデータが不足している	6	11.5%	1	6.7%	5	13.5%
	□具体的な入試関係のデータが不足している	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	□具体的な共同研究のニーズが不足している	1	1.9%	0	0.0%	1	2.7%
	□具体的な予算獲得の情報が不足している	4	7.7%	0	0.0%	4	10.8%
(5)コスト面の課題	□教員で対応したいが、ポストがない	13	25.0%	4	26.7%	9	24.3%
	□教員で対応したいが、人件費がかかる	7	13.5%	2	13.3%	5	13.5%
	□職員で対応したいが、異動の関係で難しい	12	23.1%	4	26.7%	8	21.6%
	□情報機器・システムのコストがかかる	9	17.3%	2	13.3%	7	18.9%
(6)外部環境面の課題	□政府の政策的な支援が必要	20	38.5%	4	26.7%	16	43.2%
	□大学団体の支援が必要	8	15.4%	3	20.0%	5	13.5%
	□大学間の連携が必要	15	28.8%	5	33.3%	10	27.0%
	□大学での専門課程教育の充実が必要	6	11.5%	3	20.0%	3	8.1%
	□専門職団体の支援が必要	2	3.8%	1	6.7%	1	2.7%

今回のアンケート調査では、IR の機能・人・組織を取り巻く状況を把握するために、IR

に関する課題の網羅的な調査を行った。以下、個別に見る。

①組織面の課題について

全体の傾向を見ると、「執行部の情報に関するリクアイアメントが不明確である」11（21.2%）、「執行部の意思決定に反映されない」11（21.2%）が高い。これら項目は IR 実務担当者の実感に近いものであるが、執行部に属している IR 担当理事からも多くの回答があったことからは、課題の深刻さが伺える。

単科・総合大学別の傾向を見ると、総合大学は全体の傾向にほぼ一致するが、単科大学では、「情報リクアイアメントの不明確さ」6.7%は、全体の傾向と比較して低い。これは組織が小規模であるため、情報リクアイアメントが明確になり易いことが背景と思われる。

②人材面の課題について

全体の傾向を見ると、「職員の専門能力の育成が困難である」11（21.2%）、「高等教育の専門的人材がいない」10（19.2%）、「大学のマネジメントを担う人材がいない」9（17.3%）が高い。

単科・総合大学別の傾向を見ると、単科大学では、「大学のマネジメントを担う人材がいない」5（33.3%）が全体の傾向と比較して特に高い。組織が小規模であり、大学のマネジメントという新しい分野を担う人材に乏しいことが背景と思われる。他方、総合大学では、「職員の専門能力の育成が困難である」9（24.3%）が特に高い。総合大学においては、職員が多様な業務をローテーションしながら担当するため、専門性を維持しにくいことが背景と思われる。

③情報処理施設等の課題の課題について

全体の傾向を見ると、「情報処理システムの管理コストがかかる」13（25.0%）、「管理人材がいない」13（25.0%）が高い。

単科・総合大学別の傾向を見ると、特に単科大学では、「情報処理システムの管理コストがかかる」5（33.3%）が高い。利用可能な資産の少なさが背景と思われる。

④データ面の課題について

全体の傾向を見ると、「学内に分散している情報を調整・統合することが困難」29（55.8%）が、他の項目と比較して非常に高い。この傾向は、単科・総合大学に共通しており、法人評価など多くの評価作業を経た現在でも、多くの国立大学法人では、依然、学内情報の収集・管理に関して課題を抱えている状況が伺える。

⑤コスト面の課題について

全体の傾向を見ると、「教員で対応したいが、ポストがない」13（25.0%）が最も高い。この傾向は、単科・総合大学に共通している。IR 担当理事としては、IR の業務の専門性を踏まえて、教員による対応を希望しているものの、近年の教員ポストの削減によって対応に苦慮している状況が伺える。

⑥外部環境の課題について

全体の傾向を見ると、「政府の政策的な支援が必要」20（38.5%）が最も高く、次いで、「大学間の連携が必要」15（28.8%）が高い。

単科・総合大学別の傾向を見ると、もっとも高い項目が、総合大学は「政府の政策的な支援が必要」16（43.2%）、単科大学は「大学間の連携が必要」5（33.3%）であり、順位が入れ替わっているものの、全体の傾向は一致している。IR 担当理事としては、個別大学での IR 機能の強化には限界を感じており、政府の政策的な支援や大学間連携を必要としている状況が伺える。

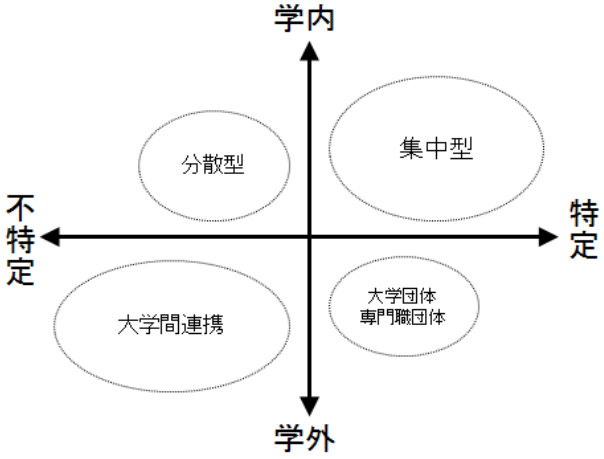
⑦まとめ

最初に述べたように、現在、行財政の悪化や少子化、グローバル化や貿易自由化の圧力など、急激な内外の環境変化によって、日本の大学全体が危機的な状況に置かれていることを踏まえると、日本の大学の IR は米国の IR が数十年かけて達成した到達点に速やかに到達する必要がある。

しかしながら、上記の①から⑥で見た課題に対応するには、個々の大学における取組には限界がある。学内での取組と同時に、⑥で見たように、学外にも目を向ける必要があろう。例えば、回答が多かった大学間連携を通じて、IR 人材の育成や情報システムの共同開発・共有を図る方策も考えられる。また、現時点では、大学団体の支援に対するニーズは高くなかったが、一定範囲の IR 機能を代行する外部コンサルタントとしての大学団体の機能を強化する方向も考えられる。

以下の図１では、３．の検討も踏まえて、現在の国立大学法人における IR 機能の担当の方向を示した。いくつかの方向があるが、適切な役割分担の上で並立しうると思われる。ただ、IR が有効に機能するためには、個別大学の文脈の理解が重要であり、その意味で、学内が主であり、学外は内部の取組を補完する位置づけとなろう。また、円の大きさは、今回の意識・実態調査の結果に対応しているが、今後の各国立大学法人における取組によって変化することも予想される。

図 1．国立大学法人における IR 機能の担当の方向



（2）分散型における課題の状況について

以下では、４．(5）において、「分散型」とした IR 担当理事 9 名の回答における IR の課題の状況を分析する。回答数 12 と少ないが、全体の傾向と共通する課題及び異なる課題を見る。

①全体の傾向と共通する課題について

組織面の課題については、全体の傾向と同様、「執行部の意思決定に反映されない」2（22.2%）があげられた。

また、情報処理施設等の課題の課題については、全体の傾向と同様、「情報処理システムの管理コストがかかる」3（33.3%）があげられた。

さらに、データ面の課題については、全体の傾向と同様、「学内に分散している情報を調整・統合することが困難」5（55.6%）が、他の項目と比較して非常に高かった。

②全体の傾向と異なる課題について

人材面の課題については、「職員の専門能力の育成が困難である」2（22.2%）があげら

れた点は、全体の傾向と共通する。他方、全体では 5（9.6%）と低かった「担当者が職員のため、異動により、業務の継続性の確保が困難である」2（22．2%）があげられた。この点は、表 11 でも分散型の課題として指摘した点であり、今後の IR の取組の進展の中で、大きな課題となると推測される。

また、コスト面の課題については、いずれも 1 以下であった。この点は、表 11 でも分散型のメリットとして指摘した点であり、事務局各部署・部局等の「一般」の教職員が担当することで、特別なコストが不要な状況が伺える。

さらに、外部環境の課題については、「政府の政策的な支援が必要」3（33.3%）が最も高かった点は、全体の傾向と共通するが、全体の傾向で高かった「大学間の連携が必要」は 1（11.1%）であった。この点は、分散型の場合での大学間連携への対応の難しさを示したものと思われる。

６．おわりに

本研究では、国立大学法人の IR 担当理事の大部分が、IR の機能、担当する人・組織の必要性を感じているものの、実際には対応できていない状況が明らかになった。また、IR 機能の担当のあり方に関しては、特定の人・組織で担当する方向と一般の教職員で担当する方向があり、各大学の状況を踏まえて適切な方向を検討する必要があることを論じた。さらに、IR の課題として、IR 担当理事からも情報リクアイアメントの不明確さ等が指摘され、政府の政策的な支援や大学間連携へのニーズが高いことが明らかとなった。

ただし、本研究は、IR 担当理事に対する意識・実態調査のうち、IR の機能・人・組織及び課題に関する項目に焦点を当てて、単純集計とその結果からの推論を述べたものにとどまった。意識・実態調査においては、上記の項目以外にも、IR の役割、位置づけなどに関する詳細な回答を得ており、それらのデータの分析を通じての国立大学法人における IR の役割・位置づけ等の意識・実態の把握は、今後の課題である。また、IR の取組が始まってから日が浅いことから、まだ各大学における IR の課題はあまり具体化していない状況と推測される。今後、各大学の IR の取組について、これらの課題に関する継続的な状況の把握が必要と思われる。

第 3 節　国立大学法人における IR の機能・データベース・組織のあり方について－IR 担当理事に対するアンケート調査結果を中心に－

１．はじめに

近年、大学関係者からの大学経営の改善における IR への期待は非常に大きい。この点、IR に関する研究は多数あるが、多くが理論的な研究や諸外国の取組の紹介等であり、大学経営の実践に活用することが難しいのが現状である。

しかし、特に、国立大学法人に対しては、現在、「大学改革実行プラン」に代表される社会からの大学改革の進展への圧力が増大している。また、運営費交付金への法人評価の評価結果の反映分が増加するなど、大学の経営面でのデータの重要性が増加する中で、IR の取組は急務と言えるが、その全体的な取組の状況は明らかではない。

このため、本稿では、国立大学法人の IR 担当理事に対して実施したアンケート調査を通じて把握した国立大学法人の経営実務の課題と IR の取組を踏まえ、IR の機能・データベース・組織のあり方に関する実証的な検討を行い、「統合・調整型 IR」という選択肢を提案する。また、これまでに議論されてきた 2 つの IR の形態「集中型 IR」および「分散型 IR」との比較を試み、国内における「統合・調整型 IR」の有意性を論ずる。

２．先行研究の確認

IR について、現在最も広く受け入れられている定義は、「機関（大学）の計画策定，政策策定，意思決定を支援するような情報を提供すること」(Saupe 1990：p.1)である。以下、本稿では、Saupe の定義を用いて IR を検討する。

日本の IR のモデルとされる米国では、1924 年にミネソタ大学（University of Minnesota）に設置された、カリキュラム、学生の在籍率等を調査・研究する組織（The University Committee on Educational Research）が、現在の IR 部門の原型と言われている（山田 2011：p.2）。米国ではその後、60 年代に急速に拡大し、90 年代以降、高等教育への財政的資源配分の縮小とアカウンタビリティに対応するために必要不可欠なものとなった。

一方、我が国においても、近年 IR は、大学評価や教育情報の公開、質保証−とりわけ内部質保証システム構築−の必要性の観点から注目を集めている。

国内における IR 研究は、IR の意義やあり方、IR 組織、機能、担当者に関する研究等多岐に渡っているが、その多くは米国等諸外国を事例にしたものである（例えば、青山 2006 等）。これらの研究が重要であることは論を俟たないが、我が国の高等教育の文脈に合わせた IR を構築するためには、国内の状況を実証的に把握する必要がある。

日本における IR への認識に関する研究には、国公私立大学の学部を対象に IR に関する意識を調査した研究（岡田 2011）や IR 担当理事に対する、IR への意識・実態調査（高田他 2012）があるが、機能、データベース等のあり方に関する検討は十分に行われていない。

また、大学の情報という観点では、計画立案の方法とそれらに関連する大学情報の取扱についてニューヨーク州の事例を検討した研究（本田・井田 2007）があるが、国外の事例研究であり、限定的である。現在、管見の限り、IR に関する機能、データベース、組織に関して我が国の国立大学法人の現状を踏まえた上で行われた先行研究は見当たらない。そこで、本稿では、国立大学法人の IR 担当理事に対して行ったアンケート調査（平成 23 年 12 月及び平成 24 年 7 月の 2 回実施）を基に、IR に関する機能、データベース、組織のあり方に関する検討を行う。

３．本稿の分析枠組み

本稿は、国立大学法人の IR 担当理事を対象とする 2 度のアンケート調査の結果を踏まえて、IR に関する組織、データベース、機能のあり方に関する検討を行うものである。

第 1 回調査は、平成 23 年 12 月～平成 24 年 1 月の間に実施し、86 法人中 50 から回答があった（回収率 58.1%）。また、2 法人から各 2 名の IR 担当理事の回答があり、総計 52 回答を得た。また、第 2 回調査は、平成 24 年 7 月～8 月の間に実施し、86 法人中 51 から 51 回答を得た（回収率 59.3%）（表１）。

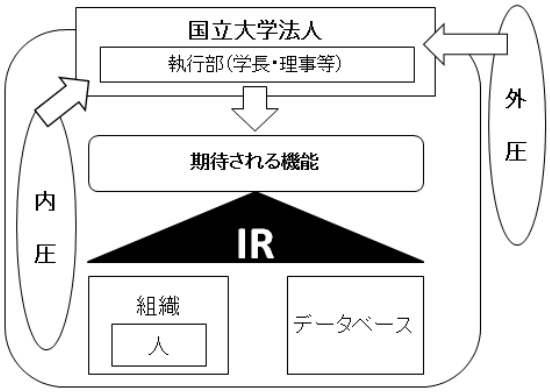
なお、国立大学の属性に関しては、吉田（2002）、島（2006）等の収容定員、予算規模、部局数等の規模を基礎とする類型化の議論があるが、現時点では、IR に関係する属性についての先行研究は見当たらなかった。このため、本アンケート調査では、第 1 回調査の際、基本的な属性である単科大学・総合大学の別に関する設問を設け、回答者の属する国立大学法人についての回答を得た（本研究では、単科大学以外を総合大学と位置づけた。）。以下、第 1 回調査の設問については、単科大学・総合大学の属性別の回答の傾向も見る。

（表1）回答の有無

	第1回調査		属性別（回答数）		第2回調査	
	回答法人数	割合	単科大学	総合大学	回答法人数	割合
回答あり	50	58.1%	15	37	51	59.3%
回答なし	36	41.9%			35	40.7%
総計	86	100.0%			86	100.0%

注：第1回調査は、2法人から各2名の回答があったため、回答数は52となり、回答法人数50と一致しない。

アンケート調査の際は、国立大学法人の IR の環境を図 1 のように整理した。具体的には、国立大学法人に対する種々の外圧（認証評価、法人評価、情報公開等）・内圧（教育・研究の改善活動）を背景として、執行部（学長・理事等）からの IR に対して「期待される機能」がある。そして、IR を機能させる要素として、IR を担当する「人・組織」と「データベース」があるとした。



（図1）IRに関する環境

また、アンケート調査は、IR 単体の機能ではなく、大学の活動分野及び情報の流通過程に着目し、その中で、IR 担当理事が IR にどのような期待を有し、現状はどうかを把握する、という観点から行った。

以下、本稿では、上記の整理を踏まえつつ、日本の国立大学法人において、IR が期待さ

れる機能、IR に関するデータベース、IR を担当する人・組織についての検討を行うこととする。

４．IR に期待される機能について

（1）IR 機能を重視する分野（表 2）

「重視する」・「やや重視する」（以下、「「重視する」等」）の合計が多い分野は、大学経営（94.1%）、研究分野（94.1%）、教育分野（92.2%）、大学評価（90.2%）、内部質保証（90.2%）であった。他方、「重視する」等が比較的少ない分野は、施設・設備（68.6%）、教職員数等組織（72.5%）であった。

これに対して、施設・設備、教職員数等組織という分野は、IR 機能を「重視する」等が比較的少ない。事務局が担当する業務として確立しており、IR ではなく、既存の事務組織での対応が可能と考えているため、と思われる。

（表2）IR機能を重視する分野

	重視する	やや重視する	どちらともいえない	あまり重視しない	重視しない	回答数合計
	5	4	3	2	1	
教育分野	34	13	4	0	0	51
	66.7%	25.5%	7.8%	0.0%	0.0%	100.0%
研究分野	27	21	3	0	0	51
	52.9%	41.2%	5.9%	0.0%	0.0%	100.0%
国際交流分野	15	24	12	0	0	51
	29.4%	47.1%	23.5%	0.0%	0.0%	100.0%
社会連携分野	18	23	10	0	0	51
	35.3%	45.1%	19.6%	0.0%	0.0%	100.0%
財務分野	27	17	5	1	0	50
	54.0%	34.0%	10.0%	2.0%	0.0%	100.0%
教職員数等組織	13	24	12	2	0	51
	25.5%	47.1%	23.5%	3.9%	0.0%	100.0%
施設・設備	8	27	13	3	0	51
	15.7%	52.9%	25.5%	5.9%	0.0%	100.0%
大学評価	33	13	3	1	0	50
	66.0%	26.0%	6.0%	2.0%	0.0%	100.0%
内部質保証	27	19	5	0	0	51
	52.9%	37.3%	9.8%	0.0%	0.0%	100.0%
大学経営	37	11	3	0	0	51
	72.5%	21.6%	5.9%	0.0%	0.0%	100.0%

ちなみに、財務分野（86.2%）は、主に事務局で担当する業務にも関わらず、内部質保証に次いで IR 機能を「重視する」等が多かった。法人化に伴う財務面での裁量の拡大の反面、運営費交付金の削減など厳しさを増す財務面への対応を模索している姿が伺える。

（2）IR 機能を重視する情報流通過程について（表 3）

IR 機能を重視する情報流通過程については、「重視する」・「やや重視する」が多く、「あまり重視しない」、「重視しない」という回答はなかった。

特に、「情報の収集」98.0%、「情報の整理・統合」96.1%が多かったが、これらは、「IR における必須のプロセス」（沖 2011a）であって、ある意味当然と言える。

ただし、「重視する」のみを比較すると、「情報の分析」66.0%が最も多かった。IR として専門的な技能が必要な「情報の分析」にニーズを強く感じている大学が一定数存在することが伺える。

（表3）IR機能を重視する情報流通過程について

	重視する	やや重視する	どちらともいえない	あまり重視しない	重視しない	回答数合計
	5	4	3	2	1	
意思決定に必要な情報の同定	24	22	5	0	0	51
	47.1%	43.1%	9.8%	0.0%	0.0%	100.0%
情報の収集	21	29	1	0	0	51
	41.2%	56.9%	2.0%	0.0%	0.0%	100.0%
情報の整理・統合	22	27	2	0	0	51
	43.1%	52.9%	3.9%	0.0%	0.0%	100.0%
情報の蓄積	19	29	3	0	0	51
	37.3%	56.9%	5.9%	0.0%	0.0%	100.0%
情報の分析	33	15	2	0	0	50
	66.0%	30.0%	4.0%	0.0%	0.0%	100.0%
情報の提供	18	28	4	0	0	50
	36.0%	56.0%	8.0%	0.0%	0.0%	100.0%
意思決定への反映	29	17	5	0	0	51
	56.9%	33.3%	9.8%	0.0%	0.0%	100.0%

この点に関連して、6．1 で後述する IR の担当者・担当組織を既に有している国立大学法人 16 のうち本項目に回答した 13 の傾向を見た（表 4）。全体と比較して全体的に「重視する」が多く、特に、「情報の分析」については、「重視する」が 84.6％と多かった。他方で、「意思決定への反映」は 46.2％と少なかった。この原因としては、実際の取組を通じて、「情報の分析」を意思決定に反映させることの困難さを実感しているため、と思われる。

（表4）IR機能を重視する情報流通過程について

	重視する	やや重視する	どちらともいえない	あまり重視しない	重視しない	回答数合計
	5	4	3	2	1	
意思決定に必要な情報の同定	6	6	1	0	0	13
	46.2%	46.2%	7.7%	0.0%	0.0%	100.0%
情報の収集	6	7	0	0	0	13
	46.2%	53.8%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
情報の整理・統合	6	7	0	0	0	13
	46.2%	53.8%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
情報の蓄積	8	5	0	0	0	13
	61.5%	38.5%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
情報の分析	11	2	0	0	0	13
	84.6%	15.4%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
情報の提供	6	7	0	0	0	13
	46.2%	53.8%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
意思決定への反映	6	7	0	0	0	13
	46.2%	53.8%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%

（注）IRを担当する人・組織を有する大学のみ。

（3）情報の流通過程における IR 機能の実態について（表 5）

以下では、IR 機能が「うまくいっていない」情報の流通過程について調査した結果について検討する。

①全体の傾向

まず、分野全体において回答が最も多い、すなわち、「うまくいって」いないのは、「情報の分析」（48.5％）、次いで、「情報の提供」（28.3％）、「情報の整理・統合」（25.5％）であった。これに対して、回答が最も少ない（「うまくいって」いる）のは、「情報の収集」（11.2％）、「情報の蓄積」（11.2％）であった。

後述するように、約 7 割の国立大学法人に IR の担当者・担当組織が設置されていない現状を踏まえると、事務組織が対応できる「情報の収集」、「情報の蓄積」等の段階は、「うまくいって」いるが、専門的な技能を要する「情報の分析」、大学経営全体への視点が必要な「情報の整理・統合」、意思決定への配慮を必要とする「情報の提供」は、「うまくいって」いない状況が伺える。

（表5）情報の流通過程におけるIR機能の実態

	情報の収集	情報の整理・統合	情報の蓄積	情報の分析	情報の提供	回答数
教育分野の情報	6	17	5	25	16	51
	11.8%	33.3%	9.8%	49.0%	31.4%	100.0%
研究分野の情報	10	17	10	28	16	51
	19.6%	33.3%	19.6%	54.9%	31.4%	100.0%
国際交流分野の情報	4	18	10	33	18	51
	7.8%	35.3%	19.6%	64.7%	35.3%	100.0%
社会連携分野の情報	6	17	6	26	12	51
	11.8%	33.3%	11.8%	51.0%	23.5%	100.0%
財務分野の情報	4	8	2	18	13	51
	7.8%	15.7%	3.9%	35.3%	25.5%	100.0%
教職員数等組織の情報	2	6	1	24	11	51
	3.9%	11.8%	2.0%	47.1%	21.6%	100.0%
施設・設備の情報	8	8	6	19	15	51
	15.7%	15.7%	11.8%	37.3%	29.4%	100.0%
分野全体の平均	5.7	13.0	5.7	24.7	14.4	51.0
	11.2%	25.5%	11.2%	48.5%	28.3%	100.0%

注）数値は「うまくいっていない」段階として回答した大学数（複数回答）。

②分野ごとの傾向

分野ごとの傾向も、全体の傾向とほぼ一致しているが、教育・研究・国際交流・社会連携では、「情報の整理・統合」が「うまくいっていない」とする回答が多い。特に、教育・研究は、IR 機能を重視する回答が多いが、「うまくいっていない」。この原因としては、これらの分野の活動が行われる部局に情報が分散していること、が考えられる。これに対して、財務や施設・設備等は、「うまくいって」いる。この原因としては、事務局において一括して実施している業務であること、が考えられる。

（4）IR が必要と感じる具体的な役割について

以下では、沖（2011）の日本における IR 議論の背景に関する指摘、及び、上記で見た IR 機能を重視する分野を踏まえて、特に、大学経営、教育、大学評価の 3 つの分野について、IR が必要と感じる具体的な役割について検討する。

①教育分野における IR の役割

最も多いのが、「学生の履修・成績状況等のデータの教育改善への活用」（64.0%）、次に、「学生の学習成果の検証」（52.0%）、「授業評価の教育改善への活用」（38.0%）であった（表 6）。

これらは、学士課程答申や大学評価における学習成果の重視の方向や、大学評価における内部質保証システム構築の要請を踏まえたものと思われるが、上記で見た「情報の分析」の過程における課題と一致している。

（表6）教育分野におけるIRの役割

	意識調査（50）	
	回答数	割合
学生の履修・成績状況等のデータの教育改善への活用	32	64.0%
学生の学習成果の検証	26	52.0%
授業評価の教育改善への活用	19	38.0%
入試政策の改善	12	24.0%
学生の生活調査のデータの教育改善への活用	8	16.0%
学生のキャリア開発の検証	8	16.0%
FDの改善	8	16.0%
卒業生の追跡調査	7	14.0%
学生への財政的支援の検討	6	12.0%
学生募集方法の改善	5	10.0%

②大学評価分野における IR の役割

最も多いのが、「自己点検・評価報告への対応」（70.0%）、次に、「法人評価への対応」（64.0%）、「内部質保証システム構築への対応」（58.0%）が続き、最も少ない「認証評価への対応」（54.0%）でも、50%以上であり、全体的に、IR の役割に期待する割合が高い（表 7）。

これらから、大学評価という「外圧」に対して、IR の必要性が強く感じられている状況が伺える。

（表7）評価分野におけるIRの役割

	意識調査（50）	
	回答数	割合
自己点検・評価報告への対応	35	70.0%
法人評価への対応	32	64.0%
内部質保証システム構築への対応	29	58.0%
認証評価への対応	27	54.0%

③大学経営の分野における IR の役割

最も多いのが、「中期目標・中期計画の策定に関する情報収集」（80.0%）、次に、「学内情報の一元的な管理」（54.0%）、「学内に散在した情報の統括・調整」（44.0%）となった（表 8）。

「中期目標・中期計画の策定に関する情報収集」への期待が高いのは、国立大学法人の基礎的な経営計画であるため、ある意味当然であろう。また、「学内情報の一元的な管理」、「学内に散在した情報の統括・調整」への期待が高いのは、上記で見た「情報の整理・統合」過程における課題と共通している。

（表8）大学経営分野におけるIRの役割

	意識調査（50）	
	回答数	割合
中期目標・中期計画の策定に関する情報収集	40	80.0%
学内情報の一元的な管理	27	54.0%
学内に散在した情報の統括・調整	22	44.0%
収入・支出の改善に関する検討	12	24.0%
財務分析	11	22.0%
外部向けの統計レポートの作成	8	16.0%
競争的資金獲得に関する情報収集	6	12.0%
産学連携に関する情報収集	4	8.0%
職員組織との緊密な連携	3	6.0%
同窓会の機能強化	1	2.0%
SDの改善	1	2.0%
広報	0	0.0%

④IR の具体的な役割に関するまとめ

全体として見ると、大学経営分野における「中期目標・中期計画の策定に関する情報収集」（80.0%）が最も高く、大学評価分野の「自己点検・評価報告への対応」（70.0%）が続き、IR の役割を「外圧」への対応に関して、強く期待している状況が伺える。この点、認証評価は、本来は教育改善が目的であるが、「外圧」と捉えられていることが伺える。

これに対して、教育分野では、「学生の履修・成績状況等のデータの教育改善への活用」（64.0%）、「学生の学習成果の検証」（52.0%）は高いが、他は低かった。この点、教育分野でも、内部質保証を求める大学評価や学習成果を重視する学士課程答申等の「外圧」への対応の期待が大きいことが伺える。

⑤IR の機能に関する課題（表 9）

全体の傾向を見ると、「学内に分散している情報を調整・統合することが困難」29（55.8%）が、他の項目と比較して非常に多い。この点、上記で見た傾向と共通している。

（表9）データ面の課題

	実態調査（52）	
	回答数	割合
大学内に分散している情報を調整・統合することが困難である	29	55.8%
個別の課題に関する定性的なデータが不足している	6	11.5%
具体的な予算獲得の情報が不足している	4	7.7%
大学内に必要なデータが存在しない	2	3.8%
教育改善に役に立つデータが提供されない	2	3.8%
経営改善に役立つデータが提供されない	2	3.8%
提供されるデータが基礎的であり、改善の役に立たない	2	3.8%
提供されるデータが定量的であり、改善の役に立たない	2	3.8%
具体的な共同研究のニーズが不足している	1	1.9%
具体的な入試関係のデータが不足している	0	0.0%

⑥IR に「期待される機能」に関するまとめ

国立大学は、近年まで、国の機関として事務局を中心に「管理運営」を行ってきた。しかし、現在、管理運営では対応できない「外圧」に直面している。

このため、上記で検討した IR に「期待される機能」は、大学評価等の「外圧」への対応、もしくは、現在の事務局の抱える「管理運営」業務の課題の解決にとどまっているように思われる。ただ、IR は、意思決定支援という機能を本質し、管理運営業務とは、質的に異なっている。今後の IR に「期待される機能」の検討に当たっては、事務局の管理運営業務における改善事項と区別して、検討する必要がある。

５．IR に関するデータベースについて

（1）第 1 回アンケート調査

①IR の役割を果たすための情報処理設備等について

(表10)IRの役割を果たすための情報処理設備等

	必要な設備（意識調査）	実際の設備（実態調査）
	回答数50	回答数52
個人のパソコンで対応	8（16%）	14（27%）
既存の業務システムで対応	13（26%）	16（31%）
大学独自のデータベースを構築	31（62%）	16（31%）
大学間共通データベースの構築を期待	29（58%）	2（4%）
その他	3（6%）	1（2%）

意識調査では、「個人のパソコンで対応」ではなく、「大学独自のデータベースを構築」、すなわち、学内で独自のデータベースを開発構築（例：神戸大学の KUID 等）することに期待しているが、現実には、「個人のパソコンで対応」もしくは「既存の業務システムで対応」で対応している状況が伺える。

NIAD による大学情報データベースのような「大学間共通データベースの構築を期待」について、意識調査では新しいシステムへの期待が伺える。他方、実態調査では活用はほとんどない。現存する大学間共通データベースが十分に活用されていない状況が伺える。

②IR に関する情報処理設備等に関する負担（年間）について

この質問では、開発費・維持費を区別せず質問した。意識調査では、多くが 500 万円以下を適切と評価している。他方、実態調査では、無回答が多いが、最も多いものが 500 万円以下であった。ただし、意識調査では 1 に過ぎなかった 1001 万円以上が 4 大学も見られ、適切と考える以上のコストを負担している状況が伺える。

(表11)IRに関する情報処理設備等に関する負担（年間）

	適切な金額（意識調査）	実際の負担（実態調査）
	回答数50	回答数52
200万円以下	15（30%）	13（25%）
201万円から500万円	21（42%）	7（13%）
501万円から1000万円	7（14%）	1（2%）
1001万円以上	1（2%）	4（8%）
その他	1（2%）	3（6%）
無回答	5（10%）	24（46%）

（2）追加アンケート調査「IR 機能に関係する設備等」

①IR 機能のためのデータベース（以下「DB」）の状況

IR 機能のための DB、すなわち大学情報の分析と蓄積を行う DB について、調査対象の大学での状況を質問した。次はその回答結果である。

（表12）IRと目的としたDB

項目	回答数	割合
1. 一元的にIR情報を蓄積するDBがある	5	9.8%
2. 目的別にIR情報を蓄積する複数のDBがある	16	31.4%
3. IR機能以外を目的にするDBを利用している。	28	54.8%
4. ない	8	15.7%
5. その他	2	3.9%
回答数（回答は複数回答）	51	

表から、IR 機能以外を目的とする DB を IR に活用している大学が約 55%を占めている。大学内における IR 機能以外の DB とは、業務システムを指しており、教育であれば学籍や成績を管理する教務 DB、研究であれば論文業績を公開する研究者総覧といったものが考えられる。このケースでは、様々な理由から「一元的に IR 情報を蓄積する DB」を持ち得ないため、業務システムから直接データを取り出して利用していると考えられる。一般に、情報分析を行う場合、対象となるデータがいつの時点でのものであるかという基準日への注意が必要である。業務上の情報の追加や更新などにより、業務システムは刻々と非同期的に変化するため、一元的に情報を管理しない利用形態には注意が必要である。

また、業務システムから必要に応じてデータを切り出すとすれば、それは個人が業務で使用する個別の PC で行われると考えられる。データ処理は個別 PC で行うのではなく、共用する DB でシステム化しておく方が業務継承も円滑に進む。４．（4）で言及した「情報分析がうまくいかない」といった状況を避けることができるだろう。

②DB の構築主体と管理主体について

DB の構築主体についての回答では、次の様な結果となった。

（表13）DBの構築主体

項目	回答数	割合
1. 学内の教員（個人）	15	29.4%
2. 学内の情報システム管理組織	26	51.0%
3. 学内の職員	21	41.2%
4. 学外の業者	28	54.9%
5. 学外の大学から提供を受けた	1	2.0%
6. その他	1	2.0%
回答数（複数回答）	51	

最も多くが「学外の業者」であり、次に、「学内の情報システム管理組織」、「学内の職員」となっている。「学外の業者」に対して IR に関する知見を期待することは難しいものと思われるが、それでも現実のシステム構築では大きな役割を果たしているといえる。

次に、DB の管理主体について見てみる。

（表14）DBの管理主体

項目	回答数	割合
1. 専任の管理者（教員）がいる	9	17.6%
2. 専任の管理者（職員）がいる	23	45.1%
3. 学内の情報システム管理組織が管理	24	47.1%
4. IR機能の担当者が個人で管理	2	3.9%
5. 学外の業者に管理を委託	8	15.7%
6. その他	7	15.7%

管理主体の回答を見てみると、「専任の管理者（職員）がいる」、「学内の情報システム管理組織が管理」が高い。学内の教職員によるシステム構築については、例が少ないものの管理運営は教職員が行い、分析に必要な情報は彼らが抽出していると考えられる。

業務負担とシステム運営の継続性の観点から、教員や職員をシステム構築の主体とするのは避けられがちであるが、他方でシステムの運営や管理は教職員が担っていることがわかった。

データベースの構築については、調査や分析おける目的と課題の明確化が必要であり、さらに、未だ顕現化していない課題の分析を想定し、それらに柔軟に対応できる情報システムを設計する必要がある。ゆえに、大学の文脈をよく理解した学内関係者の関与は、IRの情報システム構築に不可欠である。学内関係者による「企画」と、学外業者による「外注」とのバランスをどう取るかの難しさが課題といえる。

③DB の機能の状況とその課題

DB の機能の状況についての質問では以下の様な回答となった。

（表15）DBの機能の状況

項目	回答数	割合
1. うまく機能している	1	2.3%
2. どちらかと言えばうまく機能している	16	37.2%
3. どちらとも言えない	19	44.2%
4. あまりうまく機能していない	6	14.0%
5. うまく機能していない	1	2.3%
回答数	43	100.0%

４．（4）における、「情報収集に関してはうまくいっている」という調査結果を踏まえると、DB が機能しているとは「どちらとも言えない」以下が、約 60%である。これは、DB を活用する機会はあるものの、情報収集については未だ人力に頼るところが大きいのではないかという推論ができる。このことについては、次の DB が抱える課題に関する回答結果を見て、さらに考察する。

(表16)DBが抱える課題			
項目	第1位	第2位	第3位
1. DB構築の際の設計と利用者のニーズが合っていない	1	1	0
2. DB管理を担当する専門的人材（教員）がいない	2	1	2
3. DB管理を担当する専門的人材（職員）がいない	1	3	1
4. DB管理の担当の情報システム管理組織がIRの要望に対応してくれない	0	0	0
5. DB管理を担当する外部の業者が大学の要望に対応してくれない	0	0	0
6. DB管理のための予算がない	2	1	3
回答数	6	6	6

教職員に DB 管理を担当する人材がいないという課題に集中して回答されている。一般に、DB を管理する担当者は DB の構造の理解があると見なされるため、IR の情報分析に必要な「生データ」を切り出す役割も担う場合が多い。さらに、人材の希少な状況では、DB 管理担当者は所管の DB 管理だけでなく、その他の情報サービスを担うことが多い。そのため、IR へのデータ提供にまで手が回らないといったことも考えられる。こうした考察と回答結果を踏まえると、情報の専門性を持たない IR スタッフが人力で情報を収集しているといった状況が推察できよう。

（3）IR に関するデータベースのまとめ

５．におけるアンケート結果から、次のようなことが言える。

IR における情報分析では、専用 DB の導入が期待されるが、実際は通常業務における情報システムから必要に応じてデータを切り出すといったケースが多いように見受けられた。

例えば、成績に関するデータ更新は、前後期で年に２回であるように、IR のデータ分析の頻度はそれほど高いものではない。このためシステム化の動機付けとなりにくく、データウェアハウスなどの専用 DB の導入が遅れていることが推測される。IR 人材に関する質問でも見るように、現在のところ、専任の IR 職員はまだ少ないため、異動を伴う作業の継承が重要である。データ分析の手法を引き継ぎ資料として残しておくために、文章で記述するような方法では、データ分析技能の正確な継承を保証する事は難しい。IR 人材が不足している状況から見ても、データ分析をシステム化することは不可欠である。

大学情報は多様性・多面性に富んでおり（高田・森・高森（2011）、Mori(2011)）、情報分析では多数の観点とその組合が想定される。情報の蓄積と生データの抽出に重心を置き、過去に作成した分析プログラムを組合せ再利用できるような柔軟さが、大学 IR を支える情報システムには不可欠であろう。

６．IR を担当する人・組織のあり方について

（1）IR を担当する「人」・「組織」について

①IR を担当する「人」・「組織」の必要性

IR を担当する「人」は、必要性を認める回答（「必要である」、「どちらかといえば必要である」の合計。以下同じ。）は 94.2％である。また、IR を担当する「組織」は、必要性を認める回答は 92.3％であった。「人」の必要性と比較してやや低いが、大多数の IR 担当理事には、IR を担当する「人」・「組織」が必要と認識されていることが伺える（表 17）。

この点、単科・総合大学別の傾向をみると、「人」の必要性を認める回答は、総合大学 36（97.3％）に対して、単科大学 13（86.6％）とやや低い。また、「組織」の必要性を認

める回答は、総合大学 36（97.3%）に対して、単科大学 12（80.0%）と低い。以上から、総合大学の方が広範囲の情報の収集等が必要なため、IR を担当する「人」・「組織」の必要性を強く感じている状況が伺える（高田他（2012）と同旨。）。

②IR を担当する「人」・「組織」の実態

IR を担当する「人」は、「「人」がいる」、「今後置く予定」を合わせても、30.7%にとどまり、上記の必要性を認める回答を大きく下回った（無回答 1 大学）（表 17）。以上から、多くの IR 担当理事が「人」の必要性を感じつつも、対応できていない状況が伺える。

この点、単科・総合大学別の傾向をみると、総合大学では、「「人」がいる」11（26.9%）、「今後置く予定」2（3.8%）を合わせて 13（35.1%）になるが、単科大学では「「人」がいる」3（20.0%）にとどまっている。ただ、この数値を上記 1.（1）の「人」の必要性を認める回答と比較すると、総合大学 97.3%から－62.2%、単科大学 86.6%から－66.6%と、ほぼ同程度の低下となる。この点からは、単科大学に「人」が配置されている割合が低い背景には、経営資源の少なさに加えて、必要性の認識の低さも関係していると思われる（高田他（2012）と同旨。）。

ただ、「人」が配置されていない場合（35）でも、「問題がない」とする回答が 12 あった。これらの回答をした IR 担当理事は、IR を担当する教職員は特定していない状況で「問題ない」状況と捉えていることが伺える。

（表17）IRに関する意識及び実態に関するまとめ

	IRを担当する「人」						IRを担当する「組織」			
		全体	単科大学（回答15）	総合大学（回答37）				全体	単科大学（回答15）	総合大学（回答37）
意識調査（回答52）	必要	49	13	36			必要	48	12	36
	不要	1	1	0			不要	2	2	0
	無回答	2	1	1			無回答	2	1	1
実態調査（回答52）	いる（予定を含む。）	16	3	13						
	いない	35	12	23	問題がある	20				
					問題ない	12				
					その他	3				
	無回答	1	0	1						

（注）数値は回答人数。

③IR の人材に関する課題（表 18）

全体の傾向を見ると、「職員の専門能力の育成が困難である」（21.2%）、「高等教育の専門的人材がいない」（19.2%）、「大学のマネジメントを担う人材がいない」（17.3%）、「統計処理の専門的人材がいない」（15.4%）が高い。

この点、単科・総合大学別の傾向を見ると、両者は「高等教育の専門的人材がいない」、「大学のマネジメントを担う人材がいない」が高い点など概ね一致する。ただ、単科大学では、組織が小規模であって、大学のマネジメントという新しい分野を担う人材に乏しいためか、「大学のマネジメントを担う人材がいない」5（33.3%）が全体と比較して特に高い。他方、総合大学では、職員が多様な業務をローテーションしながら担当するため、専門性を維持しにくいためか、「職員の専門能力の育成が困難である」9（24.3%）が特に高い（高田他（2012）と同旨。）。

以上からは、執行部の課題であるマネジメントを除くと、IR の人材に関する課題として、高等教育や統計処理等の専門的技能を備えた人材が不足している状況にあることが伺える。

（表18）人材面の課題

課題	回答数	割合	単科大学	割合	総合大学	割合
高等教育の専門的人材がいない	10	19.2%	3	20.0%	7	18.9%
情報処理の専門的人材がいない	4	7.7%	1	6.7%	3	8.1%
統計の専門的人材がいない	8	15.4%	2	13.3%	6	16.2%
大学のマネジメントを担う人材がいない	9	17.3%	5	33.3%	4	10.8%
担当者が任期付雇用の教員のため、業務の継続性の維持が困難である	4	7.7%	0	0.0%	4	10.8%
担当者が職員のため、異動により、業務の継続性の維持が困難である	5	9.6%	2	13.3%	3	8.1%
職員の専門能力の育成が困難である	11	21.2%	2	13.3%	9	24.3%
外部人材の登用が困難である	1	1.9%	0	0.0%	1	2.7%
総数	52		15	100.0%	37	100.0%

（2）IR を担当する人・組織のあり方に関する考察

①考え方の整理

まず、IR の機能の担当に関しては、大きく集中型と分散型が考えられる。集中型は、学内に 1 つの IR を担当する人・組織が存在するタイプであり、後者は、学内に複数の IR を担当する人・組織が存在するタイプである。

さらに、本稿では、分散型を、不特定・分散型と特定・分散型に分ける（表 19）。前者は、特に IR 担当の人・組織が特定されていないタイプであり、後者は、IR 担当の人・組織を特定するタイプである。以下では、それぞれのタイプについて検討する。

（表19）IRを担当する人・組織のあり方について

組織上の位置付け		担当者の数	
特定している	特定型	単独	集中型
		複数	分散型
特定していない	不特定型	不明	分散型

なお、本稿で「特定」とは、「大学組織内で IR 機能の担当者・担当組織が明確」という意味であり、「IR の名を冠した専任の人・組織」という意味ではない。したがって、通常の事務組織が所掌業務の一つとして IR を担当する場合も「特定」に該当する。

②不特定・分散型の IR に関する検討

鳥居（2005）は、米国・豪州の州立大学の事例について、IR 組織の集権・分権の別は、大学内部のマネジメントシステムに対応していると指摘している。この意味で、集中型・分散型のいずれが正解かを抽象的に議論する意義はあまりない。

ただ、いくつかの先行研究では、個々の職員における IR 的な活動の存在を指摘している。例えば、加藤・鵜川（2010：p.242－243）は、日本独自の形態として「高い意欲を持った勤勉な現場担当者によるボトムアップ型の IR 活動」の存在を指摘している。これらの指摘は、大学職員による業務改善の取組を発見するものであり、大学職員の資質向上の観点から重要な指摘である。また、日本独自の IR を示唆するという意味からも、意義が大きい。

ただし、国立大学法人における意思決定支援という観点からは、いくつかの課題がある。第一に、大学経営の意思決定の支援という目的からは、職員「個人」ではなく、まずは、大学「組織」に着目して、そのあり方を示す必要がある。第二に、これらの指摘に係る IR は、「不特定」・分散型に該当する（注１）が、不特定の教職員が IR を担当する場合、意思決

定上の位置付けや責任の所在が不明確になるとともに、異動等により IR の持続性・専門性・客観性の維持が困難となるおそれがある。第三に、上記のアンケート結果で見たように、多くの大学で「職員の専門能力の育成が困難」な状況にある。

これらの点から考えると、一般の国立大学法人では、IR 機能の担い手は、不特定の教職員ではなく、特定されている必要があろう。この点、森（2009：p.9）も「学内で求められるのは、どの部署が、どのように IR の機能を果たすのかを明らかにすること」と指摘している。このため、以下では、集中型と「特定」・分散型を対象として検討を行う。

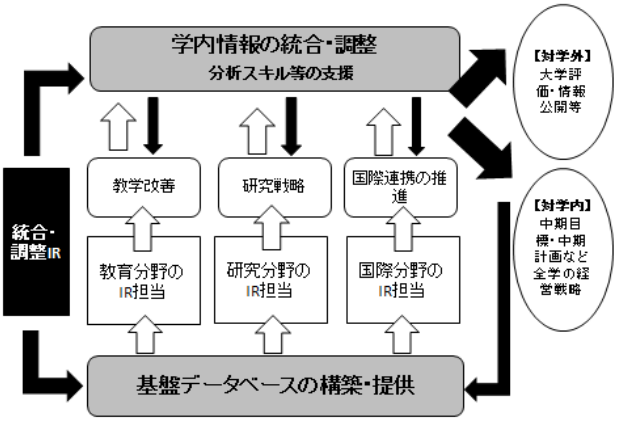
③集中型 IR と特定・分散型 IR に関する検討

上記のアンケート結果では IR 機能を重視する分野として、「大学経営」、「大学評価」等、IR 機能を重視する情報流通過程として「情報の整理・統合」があげられたが、これらのニーズには、特定・分散型では十分に対応できない。また、特に、国立大学法人については、社会に対する説明責任がより強く求められており、認証評価・法人評価という大学評価、「大学ポートレート」等を通じた情報公開など、情報を統合・調整する必要が強い。この点、米国でも、公立大学は、「私立機関よりも公立機関に報告義務がより要求されて」おり、規模の大きな IR 組織が存在すると指摘されている（スウィング他 2005：p.26）。これらの点から考えると、一般の国立大学法人では、集中型が適切と思われる。

ただし、集中型にも課題がある。まず、個別分野の分析ニーズに、集中型 IR が単独で対応することは困難と思われる。また、「情報の整理・統合」に関する期待に対しても、単に集中型の組織を設置しただけでは十分でない。

上記の集中型の利点と課題を踏まえて、本稿では、新たな IR 組織のあり方の一つとして、分野別の分散型 IR と統合・調整する機能を有する IR を併用する手法（以下、「統合・調整型」）を提案したい。

統合・調整型 IR では、以下の仕組みを採用する。まず、組織内情報の統合・調整のため「基盤データベース」（学内で情報の共用ができるデータベースや分析ツール等を示す。）の構築を行い、教育・研究等の分野ごとの IR に対して、情報の蓄積のためのインフラとして提供する。分野ごとの IR は、これらを活用して分野ごとの IR 活動、すなわち、教育・研究等の分野ごとの「計画策定，政策策定，意思決定を支援」するための情報を提供する。また、統合・調整型 IR は、これら分野ごとの IR 活動のデータを、基盤データベースを介して、大学全体として「統合・調整」し、大学評価や情報公開等への活用等、全学としての「計画策定，政策策定，意思決定を支援」するための情報を提供する。



（図2）統合・調整型IRの機能

ただ、この統合・調整型 IR にも、組織が重層構造になること、情報の流通過程が複雑化

することなどの課題もある。この意味で、統合・調整型 IR は、単科大学のような比較的小規模な大学よりも、広範囲の情報の収集等が必要な総合大学、特に、比較的大規模で部局自治の傾向が強い国立大学法人に向いているであろう（注 2）。各大学では、これらの点に留意しつつ、IR の人・組織のあり方に関する検討を進めるべきである。

７．おわりに

以上、国立大学法人の IR 担当理事に対するアンケート調査から見える国立大学法人の実態を踏まえて、IR の機能・データベース・組織のあり方に関する検討を行い、「統合・調整型 IR」の提案を行った。

ただし、本稿での考察は、アンケート調査の結果から導かれる内容にとどまった。アンケート調査の結果をふまえて、IR 担当理事へのインタビュー等を行うことで、考察の実証性を高めることは、今後の課題である。また、大学の属性ごとの分析は、本稿では、第 1 回調査における単科大学･総合大学の別にとどまった。第 1 回調査、第 2 回調査を通じて、回答の傾向と、大学の収容定員、予算規模、部局数等の詳細な属性との関係の分析を進めることは、今後の課題である。

【注釈】

（注 1）加藤・鵜川（2009）は、個々の職員が行っている萌芽段階にある IR 活動について、大学が発掘・支援することを求めている。大学として発掘・支援を行う段階に至った場合、当該 IR 活動は、「特定」・分散型に変化するため、不特定・分散型という形態自体の意義を積極的に主張されてはいないと思われる。

（注 2）統合・調整型に該当する取組としては、九州大学の事例があげられる。九州大学の場合、統合・調整型 IR として、大学評価情報室があり、各分野ごとの IR として、教育改革企画支援室、研究戦略企画室などがある。また、基盤データベースとして、「大学評価ウェアハウス」を構築している。現時点では、分野ごとの IR 組織が組織改革の段階であり、部分的な試行段階にとどまっているため、今後、その実践を通じてのメリット、デメリットの検討をおこなうことが課題である。

第４節　IR の取組に関する課題のまとめ

１．アンケート調査により明らかとなった課題

第２節､第３節で検討した国立大学法人の IR 担当理事に対するアンケート調査の結果、人材、データベース、機能の３つの要素に関して、以下の課題が明らかとなった。

（１）人材・組織

○職員の専門能力の向上

○高等教育・統計等の専門的知見を備えた「IR 人材」の不足

（２）データベース

○IR 機能のための専門 DB の整備

○情報の整理・統合の促進

○中期目標・中期計画の策定、大学評価のための DB

（３）機能

○分析機能の強化

○学習成果の検証

○意思決定への反映

○大学評価への対応

２．その他の課題

大学評価情報室では、九州大学内で IR・評価・IR 業務に従事するとともに、九州地域の９国立大学（九州工業大学、福岡教育大学、長崎大学、熊本大学、宮崎大学、鹿児島大学、鹿屋体育大学、琉球大学、及び、九州大学）における IR・評価担当者と連携して、IR・評価に関する知見の共有を図る「九州地区大学 IR 機構」の運営に従事している。

この九州地区大学 IR 機構における IR・評価の取組の課題に関する意見聴取において、実務の観点からの課題として、以下が指摘された。

（１）人材・組織

○統計・高等教育等の能力を備えた「IR 人材」の育成

（２）データベース

○ベンチマークや作業の効率化のためのデータの標準化

３．IR の取組に関する課題の研究方針

以上で指摘された課題に関して、以下では、IR の取組の要素ごとに、第２章では人材・組織の課題、第３章ではデータベースの課題、第４章では機能の課題について、それぞれ解決策に関する研究を行う。

第２章　IR に関する人材・組織の課題の解決策

第１節　第２章の構成

第２章では、第１章で明らかになった IR に関する人材に関する課題の解決策の研究を行う。

課題の中でも、第２節では、職員の専門能力の向上という課題に関して、特に IR 人材のニーズが高い大学評価の分野において、職員が業務を行う上で必要な技能に関する実証的な研究を行う。

また、第３節では、高等教育・統計等の専門的知見を備えた「IR 人材」の育成のあり方について、具体的に検討を行い、カリキュラム案をまとめる。なお、第３節の研究成果を基に、平成 25 年度後期より、九州大学における「大学院共通教育科目」として 2 科目を開講した。

第２節　大学評価における教職協働と職員の能力に関する現状と課題

１．はじめに

現在，わが国の大学では，近年の大きな経営環境の変化に対応して戦略的な経営を実現するために，教職協働の推進と，そのための大学職員の能力向上の必要性が叫ばれている．

ただ，大学には，多様な教職員が担当する多様な業務があり，その業務ごとに必要な能力は異なっている．この点について，現時点では，具体的な業務を踏まえた上での議論は，ほとんど行われていないのが現状である．

本稿で取り上げる大学評価の作業には，大学の活動に関する情報の収集・分析・活用が不可欠であるが，このような業務は，これまで大学内ではほとんど行われてこなかった業務であり，教員・職員の役割分担が未だ確立していない新しい業務である．また，大学評価は，大量の情報・データとそれを収集・管理する作業のマネジメントが必要な業務であって，教員のみで対応することは困難であり，教職協働と職員の能力向上の必要性が高い業務である．

以上の意味で，大学評価に関する業務は，教職協働と大学職員の能力のあり方を検討する素材として適切と考えられるが，大学評価には，認証評価，法人評価，自己点検・評価などがある．この中で，特に，法人評価は，運営費交付金への影響力が増す中で，国立大学にとっては対応の充実が急務の課題となっていることから，本稿では，大学評価の中でも法人評価に関する業務を具体的な検討対象として取り上げることとする．

なお，本稿での見解は，筆者が評価担当の教員としての業務を通してみた事例を基とした考察であり，所属組織の公式の見解を反映するものではない．

２．先行研究について

（1）まず，教職協働に関する先行研究として，大場(2005）は，諸外国の状況を含め，大学職員の位置づけを明確化し，その現状を明らかにした．さらに，山本（2008）は，大学職員への意識調査を通じて，教職協働に関する課題を明らかにした．また，孫福（2001），篠田（2011）は，大学職員としてのあるべき姿を提言した．これら先行研究からは，教職協働の状況の俯瞰とともに，そのあるべき全体像が示されている．また，具体的な業務における教職協働に関する研究としては，乾（2008），大嶋（2008）のように，入試業務やアドミッションセンター等の教育支援に関する事例研究がある．しかし，管見の限り，大学評価における教育評価に関係する業務を事例として取り上げた研究は見当たらなかった．

（2）次に，大学評価の作業に関する先行研究として，渋井・面高(2009）は鹿児島大学の事例を基に，法人評価に関する作業の課題を指摘している．また，佐藤他（2009）は，大学評価担当者集会の参加者に対するアンケート調査を基に，大学評価作業における教職協働体制の不備を指摘している．しかし，いずれも，評価作業全体の課題であり，管見の限り，具体的な評価作業の個別の段階や教員・職員ごとの課題までは踏み込んだ研究は見当たらなかった．

以上の状況を踏まえ，本稿では，「法人評価」における教育評価に関係する業務を取り上げ，その業務における教職協働の現状と職員の能力向上のあり方を検討する着想に至ったところである．

３．分析の対象

（1）「法人評価」について

法人評価は，文部科学省に設置された国立大学法人評価委員会が行う各国立大学法人等の中期目標・中期計画の達成度の評価である．そのうち，教育・研究面に関する評価に当たっては，同委員会の要請を受けて，大学評価・学位授与機構が実施している．

教育･研究面に関する評価は，全学単位の評価と部局単位の評価に分かれる（表 1）．

（表1）法人評価に関する評価業務について

	作成する評価書	評価書の内容
全学単位の評価	達成状況報告書	全学の中期目標･中期計画の達成度
部局単位の評価	現況調査表	部局ごとの教育･研究活動の実績

前者の全学単位の評価は，各国立大学法人全体の中期目標・中期計画の達成状況を評価対象としており，評価作業は，その達成度を説明した「達成状況報告書」の作成が中心となる．他方，後者の部局単位の評価は，各学部・研究科における教育・研究の活動実績を評価対象としており，評価作業は，各部局ごとの活動の状況を説明した「現況調査表」の作成が中心となる．

本稿では，検討の対象を，大学経営により関係の深い前者の全学単位の評価における達成状況報告書の作成作業とする．また，大学評価では，文部科学省「大学改革実行プラン」（平成 24 年 6 月 5 日）において学習成果を重視した評価への改革が掲げられていること等から，新しく教育成果に関するデータが要求されるようになってきた状況を踏まえて，検討の対象を，教育分野における活動実績の評価作業に絞ることとする．

（2）達成状況報告書の作成作業

①達成状況報告書の構成

「達成状況報告書」とは，法人評価の際に，国立大学法人自らが中期目標・中期計画の達成度を自己点検・評価した資料である．

大学評価・学位授与機構(2008）によると，各国立大学法人は，「学部・研究科等の構成が異なり，独自の歴史，立地条件や社会の要請等を踏まえた教育研究を展開」していることから，達成状況報告書には，まず，「各法人に対する理解を深めるために，中期目標に記載している大学の基本的な目標を補完する観点から，必要と考えられる法人の特徴や特色を記述」する必要がある．

（表2）達成状況報告書の項目（教育分野のみ）

中期目標に関する論証			中期計画に関する論証
大項目	中項目	小項目	
教育に関する目標	(1)教育の成果に関する目標 (2)教育内容等に関する目標 (3)教育の実施体制等に関する目標 (4)学生への支援に関する目標	各中項目の下に定められている個々の目標	中期目標の各小項目に関係する中期計画の実施状況

注：大学評価学位授与機構2008をもとに筆者作成。

その上で，「中期目標を以下の３階層（「大項目」，「中項目」，「小項目」）に区分し，小項目から順次評価を積み上げて最終的に中項目の評価を導くという手順」（表 2 には，教育分野の項目を掲げた.）で，中期目標の達成状況を記述する必要があるため，達成状況報告書の構成は，非常に複雑なものとなっている。

また、「当該中期計画の実施状況（達成状況）が明確に理解できるよう、根拠となる資料・データを示」す必要があり（大学評価・学位授与機構 2008）．その準備のために、大量の根拠資料・データの収集・整理を行う必要がある．

さらに、第 1 期の中期目標・中期計画期間における中期計画の項目数は、1 大学当たり平均 190 以上にも達する（注 1）が、達成状況報告書は、全体の記述量に制限がある．このため、限られた分量の中で調整しつつ、第三者である評価者に対して説得的な評価文を記述する必要がある．

このように、達成状況報告書の作成には、達成状況報告書の構成等を理解しつつ、多量の資料・データを収集・整理し、限られた範囲の評価文において調整しつつ、有効に活用するという膨大で複雑な作業が必要となる．

以下では、教職協働の現状と課題の分析の前提として、このような達成状況報告書の作成作業の手順について概観する（注 2）．

②達成状況報告書の作成作業について

現在、達成状況報告書の作成作業として確立した手順は存在しない．このため、関口（2004）、渋井・面高（2009）及び、筆者の所属する九州大学における手順を基に、達成状況報告書の作成に不可欠な作業として、(ａ)全体の作業方針・体制の決定、(ｂ)中期目標・中期計画の教育分野の項目ごとの作業方針の決定、(c)根拠資料・データの収集、(ｄ)根拠資料・データの蓄積・管理、(ｅ)中期目標・中期計画の教育分野の項目ごとの評価文の作成、(f)達成状況報告書の取りまとめといった 6 つの段階の作業を抽出した．

この中で、(c)根拠資料・データの収集は、関与する教職員の組織階層の違い等により、(ｃ)-ｉ、本部による部局の根拠資料・データの収集、及び、(ｃ)-ⅱ、部局内の根拠資料・データの収集に分けた．

以下の表 3 では、上記で述べた達成状況報告書の 6 つの作成作業の段階ごとに、作業を協働して行う教職員を示した．

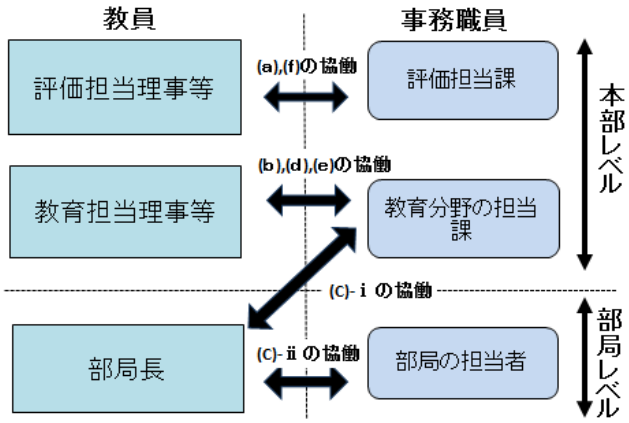
（表3）達成状況報告書の作成における作業の内容と担当者

教職協働の当事者 ＼ 達成状況報告書の作成作業		本部レベル				部局レベル	
		評価担当理事を中心とする関係委員会	評価担当課	教育分野の担当理事を中心とする関係委員会	教育分野の担当課	部局長	評価担当者
(a)全体の作業方針・体制の決定		○	○				
(b)中期目標・中期計画の教育分野の項目ごとの作業方針の決定				○	○		
(c)根拠資料・データの収集	(c)-ⅰ本部による部局の根拠資料・データの収集				○	○	
	(c)-ⅱ部局内の根拠資料・データの収集					○	○
(d)根拠資料・データの蓄積・管理				○	○		
(e)中期目標・中期計画の教育分野の項目ごとの評価文の作成				○	○		
(f)達成状況報告書の取りまとめ		○	○				

また、それぞれの作業の段階ごとに、教職協働の状況を大学の本部・部局組織のどの階層において、どのような担当者間で行われているかを図示したのが、図１である．

表３及び図１からは、一口に、達成状況報告書の作成といっても、作業の段階ごとに、多様な組織の多様な教職員が協働している状況が伺える．まさに、「これらを大学職員と一括するのは、企業の役員と平社員を総称して会社員と定義するようなもの」（羽田 2010）であり、適切ではない．

このため、以下では、表３及び図１に示した基本的な評価作業の段階ごとに、教職協働の現状と課題について分析を行う．



（図1）達成状況報告書（教育分野）の作成業務における教職共働（組織階層別）

なお、教職協働のあり方、特に教員と職員の業務の分担のあり方には、様々な議論があるが、そのあり方は、対象業務や各大学の状況によって異なると思われる．この点、本稿で検討対象としている教育分野の達成状況報告書は、3.（2）①で見たように、教育活動の自己点検・評価を内容とする．教育活動を実施するのは教員ということから考えると、基本的には、教員が作業方針の決定、評価文の作成など根本的な業務を担当し、職員はその支援業務を担当することが適切と考えられる．以下では、この教員と職員の業務分担の観点に立って、検討することとする．

4．分析の枠組みについて

上述のように、大学評価に必要な能力に関する先行研究は存在しない.

この点、テレンジーニ(1993) は、大学情報の収集・分析・活用やアクレディテーション等の大学評価に類似する業務に従事している米国の IR（注 3）の担当者に求められる能力に関して、「一般的知識技能・分析能力」、「問題解決・分析能力」、「高等教育の文脈・自大学の文脈に沿った分析能力」の 3 階層の知識と技術を指摘している(表 4).

第 1 層の「一般的知識技能・分析能力」とは、データの収集と解析のための基本的な能力であり、具体的には、大学の実態に関する一般的な知識、調査を設計する技術、コミュニケーション能力、各種統計ソフトを使用する能力等である. 第 2 層の「問題解決・分析能力」とは、高等教育機関が直面する具体的な意思決定、具体的には、学生数の決定、資源の分配、課程レベルおよび機関レベルの将来計画、教員評価等に関する知識と分析能力である. 第 3 層の「高等教育の文脈・自大学の文脈に沿った分析能力」とは、自大学の運営方法に関する知識、学外の高等教育全体の様々なレベルにおける自大学を取り巻く環境に関する知識とそれらに関する分析能力である.

テレンジーニは、これら 3 階層の能力は「等しく重要」とするとともに、下層の能力を持つことが、上層の能力の獲得の前提となると述べている.

上記で見た米国の IR の担当業務は、大学情報の収集・分析・活用や日本の認証評価に相当するアクレディテーション等の大学評価に類似していることから、以下では、上記のテレンジーニの枠組みを用いて、達成状況報告書の作成業務における教職協働の現状と職員の能力のあり方を検討する.

（表4）IR担当者に求められる能力

階層	能力	具体例
第3層	高等教育の文脈・自大学の文脈に沿った分析能力	自大学運営方法に関する知識と、学外の高等教育全体の様々なレベルにおける自大学を取り巻く環境に関する知識と分析能力
第2層	問題解決・分析能力	高等教育機関が直面する具体的な意思決定（学生数の決定、資源の分配および再分配、将来計画、教員評価など）に関する知識と分析能力
第1層	一般的知識技能・分析能力	データの収集と解析のための基本的な能力（大学の実態に関する一般的な知識（学生、教員、会計、施設設備など）、調査を設計する技術、定性的調査データの解釈と利用の能力、コミュニケーション能力、SPSSやSASなどの統計ソフトを使用する能力　等）

注：テレンジーニ（1993）より作成。

５．評価作業の段階ごとの教職協働の分析

（1）（a）全体の作業方針・体制の決定（表 3、図 1）における教職協働

①教職協働の当事者

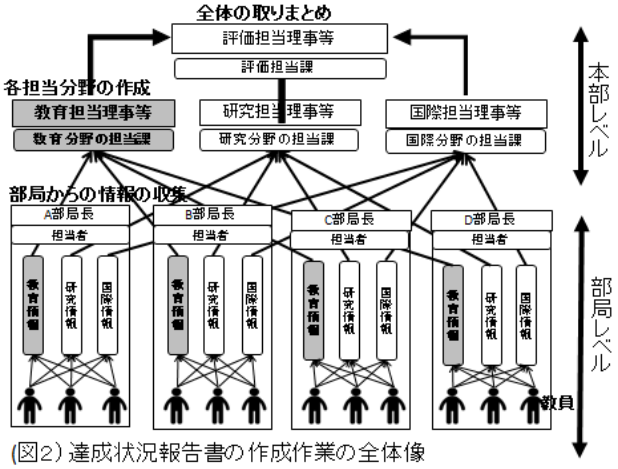
担当者は、教員に関しては評価担当理事を中心とする関係委員会（以下、「評価担当理事等」.）であり、職員に関しては評価担当課の職員である. 所属する組織階層はいずれも本部である.

②担当する業務内容

この業務は、達成状況報告書において、全学に関係する達成状況報告書の作成作業（図 2 参照）の全体のマネジメントを行うことである（関口 2004）.

具体的な業務としては、評価担当理事等は、全学的な評価体制の構築、達成状況報告書作成の基本方針の策定や作業スケジュール等の設計を担当する.

他方、評価担当課の職員は、評価担当理事等の支援のため、評価の専門的・技術的な知識の提供、学内への評価作業の依頼、作業スケジュールの調整など事務的な手続きを担当する.



(図2) 達成状況報告書の作成作業の全体像

③職員の能力のあり方と課題

この業務段階の遂行に当たっては、まず、職員には、ア）評価制度に関する専門的知識・能力が求められる．具体的には、評価制度の目的・仕組、評価基準、達成状況報告書の構成等に関する知識があげられる．これらの能力は、上記テレンジーニの枠組みにおける第 2 層の能力に該当しよう（以下「第 2 層の能力」）．しかし、現在、職員には 3 年程度の周期での定期的な人事異動がある．また、特に、大学評価は、未だ専門的な分野として確立していない段階にあるため、様々な専門的分野をバックに持つ職員が交互に業務を担当してはそれぞれの専門分野に戻るという状況にあり、評価担当課の職員であっても、専門性の蓄積が困難な状況にある.

また、イ）全学における作業のスケジュール管理など事務的な能力が求められる．達成状況報告書は、教育のみならず、研究・社会連携・国際交流等も含んでいる．このため、全学の各分野の担当課や部局と連携・協働しながら作業を進める必要がある．また、評価作業の頻度は中期目標期間の 6 年間に一回であるものの、大量の根拠資料・データの蓄積や数百ページに及ぶ達成状況報告書を作成する必要がある．このため、綿密な準備と長期的な進捗管理が求められる．これらの能力は、上記テレンジーニの枠組みにおける第 1 層の能力に該当しよう（以下「第 1 層の能力」）

さらに、上記の能力の前提として、ウ）大学全体としての活動状況に関する幅広い知見も求められる．達成状況報告書全体の作成作業を適切にマネジメントするためには、全学の担当課・部局と連携・協力する必要があり、そのためには、これら全学の活動の状況を把握している必要があるからである．具体的には、寺﨑（2010）が「大学リテラシー」として指摘している大学という組織自体の特性の理解、勤務する大学そのものへの理解、政策理解等が該当する(注 4)．これらの能力は、上記テレンジーニの枠組みにおける第 3 層の能力に該当しよう（以下「第 3 層の能力」）．しかし、現在、国立大学職員の人事異動は、「人事系、会計（経理）系、教務系、施設系などそれぞれ

の専門的な分野を軸に異動が行われ、専門的な知識・経験を身に付けていく仕組み」（村田 2002）となっているため、職員の意識、能力が縦割りになりがちな状況にある．

（2）（b）中期目標・中期計画の教育分野の項目ごとの作業方針の決定（表 3、図 1）における教職協働

①教職協働の当事者

担当者は、教員に関しては教育分野の担当理事を中心とする関係委員会（以下、「教育分野の担当理事等」.）であり、職員に関しては本部の教育分野の担当課の職員（以下、「教育分野の担当課の職員」）である．いずれも所属する組織階層は本部である．

②担当する業務内容

この業務は、達成状況報告書において、教育分野の項目における達成度の説明に必要な根拠資料・データの収集・蓄積、評価文の作成等に関する作業のマネジメントを行うことである．

具体的な業務としては、教育分野の担当理事等は、（1）の大学全体の作成の基本方針を踏まえつつ、個々の中期目標・中期計画の項目ごとに、作業スケジュールの策定、作業分担の決定等を担当する．

他方、教育分野の担当課の職員は、教育分野の担当理事等の支援のため、教育分野の中期目標・中期計画の項目ごとに、評価作業の依頼、作業スケジュールの調整など事務的な手続きを担当する．

③職員の能力のあり方と課題

この業務の遂行に当たっては、まず、職員には、ア）評価制度に関する専門的知識・能力が求められる．特に、この業務段階では、中期目標・中期計画の各項目の策定趣旨を理解するとともに、達成状況報告書における論証に必要な根拠資料等の同定を行う能力が求められる（第 2 層の能力に該当.）．しかし、上述の定期的な人事異動に加えて、教育分野の担当課の職員は、固有の教育分野に関する業務（学生支援、入試など）も担当しているため、（1）で見た評価担当課の職員よりも、評価制度に関する専門性の獲得は困難な状況にある．

また、イ）教育分野における作業の役割分担やスケジュール管理など事務的な能力が求められる．教育分野の中期目標・中期計画の項目は、通常、数十にも及び、部局・センター系の組織で行われている多様な教育活動が関係している．達成状況報告書の作成には、これら組織の 6 年分の活動実績を示す根拠資料・データが必要であり、適切な役割分担と長期的な進捗管理が求められる（第 1 層の能力に該当.）．

さらに、上記の能力の基礎として、ウ）大学内における教育分野の活動状況全体に関する知見も求められる．多様な組織にわたる教育分野の活動の横串を通して、達成状況報告書に整理するための教育分野に関する評価作業のマネジメントを円滑に進めるためには、教育分野における活動の全体の状況を把握している必要があるからである（第 3 層の能力に該当）．しかし、上述のとおり、人事異動上の課題がある．これに加えて、特に国立総合大学では、教育活動は部局の教員が行い、本部の職員はその支援業務を行うという旧来の役割分担意識や、本部・部局の対立構造が残存しており、部局における教育活動の実態に関する情報収集に本部の職員が積極的でない状況にある．

（3）（c）根拠資料・データの収集（表 3、図 1）における教職協働

表 3、図 1 に示すように、この業務には 2 つの段階の作業があり、かつ、本部と部局の異なった組織階層にまたがる作業も含まれている.このため、以下では、2 つに分

けて検討する.

①表 3、図 1 の(ｃ)－ｉの協働について

担当者は、教員に関しては部局長であり、職員に関しては教育分野の担当課の職員である. 所属する組織階層は、前者は部局、後者は本部と異なった組織階層にまたがる.

この業務は、部局から、各中期目標・中期計画の項目ごとに達成状況を説得的に示すために必要な根拠資料・データを収集することである.

このため、具体的な業務としては、部局長は、全学と部局内の評価作業の調整、部局内の評価作業のマネジメントを担当する. 他方、本部の教育分野の担当課の職員は、教育分野の担当理事等の定めた方針に従い、部局に対する根拠資料・データの収集作業の企画と作業の依頼等を担当する.

このレベルの業務の遂行に当たっては、まず、職員には、ア）評価制度に関する専門的知識・能力が求められる. 具体的には、評価に必要な情報・データを同定する能力が必要である. また、評価作業では、必要なデータは、その多くが「大学の生産現場」である部局に未整理の状態で留まっており、その収集は部局にとって大きな負担となる. このため、情報の収集作業の効率化・合理化に関する企画力も求められる（第 2 層の能力に該当.).

また、イ）本部・部局間の調整を図る能力が求められる. 評価作業に必要なデータの収集には、部局との連携・協力が不可欠である. しかし、特に、国立総合大学では、部局自治の伝統が強く、本部と部局との対立構造が残っている. このような状況の中で、本部と部局間のスケジュール、作業方針等に関する調整を適切に行う能力が求められる（第 1 層の能力に該当.).

さらに、上記の能力の基礎として、ウ）各部局における教育活動の実態とその情報の所在に関する知見も求められる. 筆者の経験では、部局の状況を理解しないまま、一方的に根拠資料等の提供等の作業を依頼し、部局の協力を得られなかった事例や、逆に、部局に遠慮した結果、根拠資料等が十分に収集できなかった事例もあった. このような状況を防止し、各部局の協力を得て、情報収集を円滑に進めるためには、各部局の教育活動の実態の把握が必要である.（第 3 層の能力に該当.). しかし、上述のとおり、人事異動等の課題がある.

②表 3、図 1 の(ｃ)－ⅱの協働について

担当者は、教員に関しては部局長であり、職員に関しては部局の評価担当職員である. 所属する組織階層は、いずれも部局である.

この業務は、部局の教員から、各中期目標・中期計画の項目ごとに達成状況を説得的に示すために必要な根拠資料・データを収集することである.

このため、具体的な業務としては、部局長は、部局内の評価作業の方針の決定、部局内の情報マネジメントを担当する. 他方、部局の評価担当職員は、部局長の支援のため、個々の教員への作業依頼など部局内の事務的な作業を担当する.

この段階の業務の遂行に当たっては、まず、職員には、ア）評価制度に関する専門的知識・能力が求められる. 具体的には、評価に必要な情報・データを同定する能力が必要である. また、特に、教育活動の実態に関する情報の収集には、その発生源である個々の教員の協力が不可欠となる. このため、教員の負担軽減を図るための作業方法等の効率化に関する企画能力が求められる（第 2 層の能力に該当.). しかし、上述の定期的な人事異動に加えて、さらに、部局は、本部以上に人員削減の影響を受け

ており、過大な業務負担の状況にあるため、専門性の獲得は非常に困難な状況にある．

また、イ）教員に対して評価作業への理解と協力を求めるコミュニケーション能力が求められる（第 1 層の能力に該当.）．多くの教員が大学評価の趣旨を理解していない現状において、一方的に評価作業を依頼することは、教員の負担感や反感を招き、評価作業に支障をきたす可能性があるからである．

さらに、上記の能力の基礎として、ウ）個々の教員における教育活動の実態に関する知見も求められる．現在、教員は、本来の業務である教育・研究活動や管理運営業務の増加に加えて、評価作業によって「評価疲れ」の状況にある．教員の協力を得て、評価業務を円滑に進めるためには、個々の教員の教育活動の実態に関する知見が必要である（第 3 層の能力に該当.）．しかし、上述のとおり、人事異動上の課題がある．

（4）（d)根拠資料・データの蓄積・管理（表 3、図 1）における教職協働

①教職協働の当事者

担当者は、教員に関しては教育分野の担当理事等であり、職員に関しては教育分野の担当課の職員である．いずれも所属する組織階層は本部である．

②担当する業務内容

この業務は、部局・教員個人から収集した根拠資料・データを適切に蓄積・管理することである．

このため、具体的な業務としては、教育分野の担当理事等は、中期目標・中期計画の教育分野の項目ごとに必要な根拠資料・データの蓄積・管理の作業方針の決定等を担当する．

他方、教育分野の担当課の職員は、教育分野の担当理事等の支援のため、根拠資料・データの蓄積・管理のためのデータベースの構築と管理を担当する．

③職員の能力のあり方と課題

この業務段階の遂行に当たっては、まず、職員には、ア）評価制度に関する専門的な知識・能力が求められる．特に、収集した根拠資料・データを効率的に活用のためには、評価作業に活用しやすい形式による蓄積・管理を行う必要があることから、達成状況報告書の構成、評価基準等に関する知識が求められる（第 2 層の能力に該当.）．

また、イ）データベースの管理・運営に関する IT 技能が求められる．収集した膨大な根拠資料・データの効率的・効果的な蓄積・管理のためにはデータベースが必要になるが、その構築と運用のための IT 技能が求められる（第 1 層の能力に該当.）．しかし、現実には、IT 技能を有する職員がいる大学はほとんどない．また、仮に IT 技能を有する職員がいる場合でも、人事異動の結果、データの蓄積・管理が困難になる可能性がある．

（5）（e)中期目標・中期計画の教育分野の項目ごとの評価文の作成（表 3、図 1）における教職協働

①教職協働の当事者

担当者は、教員に関しては教育分野の担当理事等であり、職員に関しては教育分野の担当課の職員である．いずれも所属する組織階層は本部である．

②担当する業務内容

この業務は、蓄積・管理されている膨大な根拠資料・データの中から適切な根拠資料等を選別し、集計・分析・グラフ化等の作業を行うとともに、達成状況報告書において、中期目標・中期計画の教育分野の各項目ごとに、説得的な評価文を作成することである．

このため、具体的な業務としては、教育分野の担当理事等は、各中期目標・中期計画の項目ごとに評価文の作成を担当する.

他方、本部の教育分野の担当課の職員は、教育分野の担当理事等の支援のため、必要な根拠資料・データの分析と作成に当たっての提供などの支援を担当する.

③職員の能力のあり方と課題

この業務段階の遂行に当たっては、まず、職員には、ア）評価制度に関する専門的知識・能力が求められる．特に、評価文の作成支援のためには、評価基準や、中期目標・中期計画の各項目の策定趣旨を理解し、蓄積された膨大な根拠資料・データから適切な根拠資料・データを抽出・分析し、提供する能力が求められる（第 2 層の能力に該当.）．しかし、上述のとおり、人事異動等の課題がある.

また、イ）根拠資料・データの分析技能も求められる．中期目標・中期計画の項目ごとに適切な根拠資料・データを示すためには、データの集計・分析・グラフ化等の作業が必要であり、表計算や統計ソフト、プレゼンテーションソフトの活用などのスキルが求められるからである（第 1 層の能力に該当.）．また、特に、現在の大学評価では、上記「大学改革実行プラン」のように学生の学習成果に関するデータの提示が強く求められており、定性的のみならず、定量的な分析も求められる（第 1 層の能力に該当.）．しかし、多くの国立大学においては、これらのデータ分析に関する知見のある職員はほとんどいないのが現状である.

また､教育分野内における記述の調整の能力も求められる(第 1 層の能力に該当.)．大学では、各部局・センター等の組織において多様な教育活動が行われている．しかし、達成状況報告書は、全体の分量が規定されており、その制約の中で、多様な活動実績について、大学の特性を踏まえつつ、説得的に示すためには、どの教育活動を大学としてアピールすべきかなど、教育分野内での記述の調整を行う必要があるからである.

さらに、上記の能力の基礎として、ウ）教育分野の全学的な活動状況に関する知見も求められる．教育分野内における調整のために、大学における教育活動の全体像を把握している必要があるからである（以上、第 3 層の能力に該当.）.

（6）（ｆ)達成状況報告書の取りまとめ（表 3、図 1）における教職協働

①教職協働の当事者

担当者は、教員に関しては評価担当理事等であり、職員に関しては評価担当課の職員である．いずれも所属する組織階層は本部である.

②担当する業務内容

この業務は、達成状況報告書の全体において、大学の特色等を踏まえつつ、教育のみならず、研究・社会貢献・国際交流等の各分野の評価文及び根拠資料等の取りまとめを行うことである.

このため、具体的な業務としては、評価担当理事等は、達成状況報告書の全体としてのとりまとめを担当する. 他方、評価担当課の職員は、評価担当理事等の支援のため、評価書の資料・データの取りまとめなどの事務的な作業を担当する.

③職員の能力のあり方と課題

この業務段階の遂行に当たっては、まず、職員には、ア）評価制度に関する専門的知識・能力が求められる．評価担当理事等の行う評価書の取りまとめを支援するために、評価基準や評価書の構成等に関する知識が必要となるからである（第 2 層の能力に該当.）．しかし、上述のとおり、人事異動上の課題がある.

また、イ）大学全体の観点から評価文の記述を調整するための事務処理能力が求められる（第 1 層の能力に該当.）．特に、達成状況報告書は、一定の分量の範囲内で、教育だけでなく、研究・国際交流・社会連携など大学全体の活動実績について、根拠資料・データを示して、説得的に記述する必要がある．そのためには．大学の特徴を踏まえつつ、どの分野・活動を重点的にアピールすべきか等、全学としての観点から、各分野の担当理事等との間で、記述の分量・内容等の調整を行う必要があるからである．

さらに、上記の能力の基礎として、ウ）大学全体としての活動状況に関する幅広い知見も求められる．全体の記述の調整のために、大学全体の活動状況を知っていることが必要だからである．加えて、より広く、高等教育全体に関する政策分析の技能も求められる．学習成果の把握や国際化への対応など、現在対応が求められている重要な政策課題に関しては、自大学が適切に対応していることの説明が強く求められるからである（以上、第 3 層の能力に該当.）．

（表5）達成状況報告書の作成作業において職員に求められる能力

職員		IR担当者に求められる能力（テレンジーニ1993）		第3層	第2層	第1層
				高等教育の文脈・自大学の文脈に沿った分析能力	問題解決・分析能力	一般的知識技能・分析能力
		評価担当職員に求められる能力				
本部	評価担当課	(a) 全体の作業方針・体制の決定		○大学全体としての活動に関する幅広い知見	○評価制度の目的・仕組，評価基準，達成状況報告書の構成等に関する知識	○全学における作業のスケジュール管理など
本部	教育分野の担当課	(b) 中期目標・中期計画の教育分野の項目ごと作業方針の決定		○教育分野の全学的な活動に関する知見	○中期目標・中期計画の各項目の策定趣旨の理解 ○論証に必要な根拠資料・データの同定	○教育分野における作業の役割分担やスケジュール管理など事務的な能力
本部	教育分野の担当課	(c)根拠資料・データの収集	(C)－ｉ本部による部局の根拠資料・データの収集	○各部局における教育活動の実態とその情報の所在に関する知見	○評価に必要な情報・データを同定する能力 ○情報の収集作業の効率化・合理化に関する企画力	○本部・部局間の調整を図る能力
部局	評価担当係		(C)－ⅱ部局内の根拠資料・データの収集	○個々の教員における教育活動の実態に関する知見	○評価に必要な情報・データを同定する能力 ○教員の負担軽減のための作業方法等の効率化に関する企画力	○教員に対して評価作業への理解と協力を求めるコミュニケーション能力
本部	教育分野の担当課	(d)根拠資料・データの蓄積・管理			○達成状況報告書の構成、評価基準等に関する知識	○データベースの管理・運営に関するIT技能
本部	教育分野の担当課	(e)中期目標・中期計画の教育分野の項目ごとの評価文の作成		○教育分野の全学的な活動に関する知見	○各項目の策定趣旨を理解する能力 ○適切な根拠資料・データを抽出・分析し，提供する能力	○根拠資料・データの統計処理等の分析技能 ○教育分野における記述の調整の能力
本部	評価担当課	(f)達成状況報告書の取りまとめ		○大学全体としての活動状況に関する幅広い知見 ○高等教育全体に関する政策分析の技能	○評価基準・評価書の構成等に関する知識	○大学全体の観点から評価文の記述を調整するための事務処理能力

注：テレンジーニ（1993）を元に筆者作成。

６．考察

（1）職員に求められる能力について

これまで検討した職員に求められる能力について、先に示したテレンジーニ（1993）の 3 階層の能力の枠組みを用いて整理したのが、以下の表 5 である．

上記の表 5 からは、単に、抽象的に、職員の能力と言うだけでは十分ではなく、評価作業の段階によって、個別に異なる能力が必要であることが分かる．

さらに、その能力も、特定の専門的能力・技能だけでは十分ではなく、重層的な能力が求められることが分かる.例えば、「(e)中期目標・中期計画の教育分野の項目ごとの評価文の作成」では、評価に関する専門的知見（第 2 層）に加えて、根拠資料・データの統計分析の技能（第 1 層）や、各分野ごとの全学的な活動状況に関する知識（第 3 層）が求められる．

個別に指摘した職員に求められる能力については、従来、各大学等において一定の向上のための取組が行われてきた．しかし、上記の重層的な能力の育成は、これまで具体的にはほとんど検討されてこなかった観点であり、今後の評価関係の職員の能力向上の取組の際には留意されるべき点である．

（2）職員における重層的な能力の向上のための方策について

職員に求められる能力に関する課題の背景には、短期間で専門的な能力の育成の観

点を欠いた人事異動をはじめとして、教員と職員の業務分担に関する意識、本部と部局との対立構造等があった．これらは、いずれも一朝一夕で解決できない課題であり、特に意識に関する課題は解消が困難であろうが、以下では、改善のための方策をいくつか検討したい．

職員の能力向上のための方策として、寺﨑（2010）は「SD 活動のステージ」として、①人事異動、②職階別研修、③外部委託あるいは専門団体による講習・研修、④大学院進学、⑤専門団体あるいは他大学への出向、を指摘している．しかし、①の人事異動は、現時点では評価業務への対応は十分でなく、改善が必要であることは、上述のとおりである．また、②、③、④は、評価の専門家が乏しく、評価に関する技能が確立していない現在では、実施は難しい．⑤も、評価機関が、評価機関としての評価はともかく、評価書の作成や情報の収集等に関する十分な技能を確立していない現状では、実施は難しいであろう．

上記以外に、業務自体を学外へのアウトソーシングすることも考えられる．しかし、評価作業に必要な重層的な知識・能力を備えたアウトソーシング先は、ほとんど存在しないのが現状である．例えば、一般には外部化が容易と思われるデータベース構築も、筆者が数大学から聴取した限りでは、ほとんどの IT 業者は、大学評価に関する専門知識や大学内部に関する知見を備えておらず、大学という組織の特殊性や個別大学の状況に対応できないため、構築したデータベースの多くが十分に機能していない状況にある（注 5）．

また、評価担当職員の「専門職化」も考えられるが、いくつかの課題もある．第 1 に、専門職化によって、専門的知識・技能は高度化するものの、過度に専門職化が進むと、大学全体の活動状況に関する知見など重層的な能力の裏付けを欠く、縦割りの傾向の強い「専門官僚制」（羽田 2010）の弊害が生じる可能性がある．第 2 に、評価業務の経験は、職員にとって、全学的な知見を身に付ける貴重な OJT の機会ともなるが、専門職化はこのような機会を失わせる結果につながる．

以上のように、いずれの方法にも課題がある．筆者としては、重層的な能力の育成の観点から、基本的には、人事異動で対応しつつ、大学間連携を併用する方法を提案したい．具体的には、人事異動に関しては、画一的ではなく、キャリアの段階に応じて、初期の段階では、評価担当を必須の異動ポストとして位置づけ、広い範囲の職員に評価業務を経験させつつ、キャリアの一定の段階以降は、評価業務の中心となる人材を専門的人材として特定して育成する方策が考えられる．また、専門的能力の育成に関しては、個別の大学では実施が困難な研修は、先進的な取組をしている国立大学や国立大学協会が中心となって複数の大学で連携して実施する方法が考えられる．さらに、同様に、個別大学内では対応が難しい専門的人材のキャリアパスも、複数の大学間で連携して構築し、専門的知見を持った人材を共有する仕組の構築が考えられる．これまでにない厳しい経営環境下において、職員の能力向上が緊急の課題である現在、従来の取組の枠を超えた対応が求められている．

７．おわりに

本稿では、法人評価における達成状況報告書の作成作業を素材として、その教職協働の現状と職員の能力向上のあり方を検討した．

教職協働のあり方は、各大学の固有の文化などよって異なるものの．教員の本来の職務は教育・研究業務であり、大学評価の目的は教育・研究活動の改善であることは

全ての大学に共通している．この観点を踏まえると、評価作業の負担によって、教育・研究活動の質が低下することは本末転倒も甚だしい．このため、今後、評価作業に関する教職協働のあり方の検討に際しては、教員の負担を軽減することを優先するべきであろう．

この点、評価書の記述など根本的な作業は、教員が対応すべき業務であろうが、それ以外の情報・データの収集、蓄積、管理等の作業に関するマネジメント、さらに進んで、評価書のフォーマット作成等については、これまで以上に、職員が積極的に分担する方向も考えられる．それに伴い、職員の能力の向上のための方策の充実も検討する必要があろう．

なお、一口に、評価担当課・各担当課の「職員」と言っても、課長から課長補佐、専門職員、係長、係員の職階があり、それぞれ必要な能力は異なっている．この点の詳細な分析は今後の課題である．

また、大学としての「生産現場」であり、かつ、大学情報の源である「部局」の職員について、教員や学生への直接のサポートなど重要な業務を担っているにも関わらず、その人事異動や職務環境の在り方について、これまであまり議論の対象となっていない．それらのあり方の検討も、今後の重要な課題である．

【注】

注 1)「国立大学法人化後の現状と課題」（中間まとめ（案）平成 22 年 5 月 27 日　文部科学省）より．

注 2)達成状況報告書は、作成後、大学執行部のオーソライズの手続きを経た上で、学長名で評価機関に提出されるが、本稿は、実質的な作成作業における教職協働に焦点を当てているため、検討の対象とはしない．

注 3）Institutional Research の略．一般に、「機関（大学）の計画策定、 政策策定、意思決定を支援するような情報を提供すること」(Saupe1990）と定義される．

注 4)「大学リテラシー」のような能力は、評価担当理事等も備えているべき能力である．しかし、通例、理事の任期が、中期目標・中期計画期間(6 年間）よりも短期間であることを踏まえると、評価作業の継続性の維持の観点から、職員も具備しているべきである．

注 5)大学評価に関するデータベースの管理・運営は、教育の担当課など、個別分野の担当課ごとではなく、全学的に一括して対応する方向が効率的ではある．但し、データベースの構築・運営を、全学の情報処理センター等へ委ねる場合は、学外へのアウトソーシングと同様の課題が生じる可能性が高いことに留意する必要がある．

第 3 節　我が国における「IR 人材」の育成プログラムのあり方について

１．はじめに

現在、日本の大学では、経営環境の大きな変化に直面して、意思決定を情報面から支援するツールとして、IR（Institutional Research）に注目が集まっている。

さらに、大学外のステークホルダーからも、大学の IR 機能の充実が求められている。例えば、経済同友会（2013、14 頁）は、「IR の充実については、大学による対外的な情報公開の面、大学内の教育改善の実践と調査結果の実践へのフィードバックを通じた改革サイクル（PDCA）への活用面、また、データに基づいた具体性のある中長期的なビジョン（将来像）策定の面からも極めて重要である」と指摘し、大学・文部科学省に対して、その充実を求めている。

ただ、現時点では、日本の大学では、IR 研究は進みつつあるものの、大学経営の現場には IR 組織や IR を担当する専門的技能を有する人材（以下、「IR 人材」）は、ほとんど存在しておらず、また、IR 人材を育成するためのプログラムも存在しない。このため、各大学における IR に関する取組は、なかなか進展していない状況にある。

このような状況を踏まえ、本稿では、日本の大学における IR 機能の充実・強化を目的として、わが国における IR 人材の育成プログラムのあり方に関する検討を行う。

２．IR 組織の現状について

まず、IR 組織の現状について、IR 先進国である米国と日本の状況を比較する。

(1) 米国の大学における IR 組織について

米国の大学では、日本に先んじた入学者動向の変化への対応や、評価制度や予算制度に由来するデータ提出、さらには、全米レベルのデータセット IPEDS へのデータ入力の義務等、経営面におけるデータの重要性が高い。このため、1920 年代以降、IR の整備が進んできた。

現在では、IR 研究が盛んに行われるとともに、ほとんどの大学に IR 組織が設置されている。ただ、各大学の現実の IR の活動・機能は、各大学のニーズに合わせて、様々な規模・態様がある（山田 2009）。例えば、IR 組織の規模は、一般に小規模だが、公立大学は、連邦・州政府等への報告義務がより要求されているため、比較的大規模である。また、IR の機能は、南部諸州の公立大学では、パフォーマンス・ファンディングの影響から、その指標（リテンション率等）に関する学生のアセスメント機能が強化されているが、カリフォルニア州の公立大学では、戦略計画・財務計画の策定が中心（学生の編入学は、マスタープランにより規制されている。）となっている。また、IR のインフラである大学情報に関する IT インフラも整備されている。

さらに、米国では、IR は専門職化の段階にあり、「IR 活動の継続的な改善にむけて努力を重ねるメンバーを支援」、「IR 活動を担う専門職のさらなる発展・進行を図ること」をミッションとする IR 担当者の専門職団体（Association for Institutional Research、以下「AIR」)が存在している。AIR は、1965 年に設立され、現在では、1500 以上の機関から 4200 人以上の会員を有している。

(2) 日本の大学における IR 組織について

①はじめに

他方、日本の大学には、近年まで評価制度等がなく、経営も比較的安定していたため、

経営面におけるデータの重要性はあまり認識されてこなかった。このため、一部先進的な取組があるものの、全体としては、IR に関する取組は進んでいない。また、IR の基礎と言うべき IT インフラも十分に整備されておらず、また、専門職団体も存在していない状況にある。

②IR に関する意識・実態に関するアンケート調査結果について

以下では、日本の国立大学における IR の現状把握を目的として、筆者らが国立大学の IR 担当理事に対して行ったアンケート調査（高田他（2012）等、平成 23 年 12 月及び平成 25 年 7 月実施）の結果を示す。

まず、第 1 に、IR の担当者・担当組織の設置状況に関しては、IR（担当する個人・組織）が設置（設置予定を含む）されている国立大学は、28.8%（回答数 52）にとどまっていた。ちなみに、私立大学を対象とした岡田（2011）の調査結果でも、IR が設置されている私立大学は、23.7%（回答数 1567）にとどまっており、日本の多くの大学では、IR は未整備もしくは整備中の段階にあることが伺える。

第 2 に、IR 機能を重視する分野に関しては、「重視する」（「重視する」・「やや重視する」の合計。以下同じ）が 90%以上の分野は、国際交流分野、教職員数等組織、施設・設備以外であり、大学の諸活動のほぼ全般に及んでいた（表 1）。この要因としては、国立大学の活動分野それ自体が広範で多様であることに加えて、現時点では、各大学の IR が未整備もしくは整備中の段階であって、IR への期待が高いものの、必ずしも焦点化されていない状況が伺える。この点、今後、IR の整備が進む中で、各大学の個性・特色を反映して、重視する分野が焦点化されてくると予想される。

（表1）IR機能を重視する分野

	重視する	やや重視する	どちらともいえない	あまり重視しない	重視しない	回答数合計
	5	4	3	2	1	
教育分野	34	13	4	0	0	51
	66.7%	25.5%	7.8%	0.0%	0.0%	100.0%
研究分野	27	21	3	0	0	51
	52.9%	41.2%	5.9%	0.0%	0.0%	100.0%
国際交流分野	15	24	12	0	0	51
	29.4%	47.1%	23.5%	0.0%	0.0%	100.0%
社会連携分野	18	23	10	0	0	51
	35.3%	45.1%	19.6%	0.0%	0.0%	100.0%
財務分野	27	17	5	1	0	50
	54.0%	34.0%	10.0%	2.0%	0.0%	100.0%
教職員数等組織	13	24	12	2	0	51
	25.5%	47.1%	23.5%	3.9%	0.0%	100.0%
施設・設備	8	27	13	3	0	51
	15.7%	52.9%	25.5%	5.9%	0.0%	100.0%
大学評価	33	13	3	1	0	50
	66.0%	26.0%	6.0%	2.0%	0.0%	100.0%
内部質保証	27	19	5	0	0	51
	52.9%	37.3%	9.8%	0.0%	0.0%	100.0%
大学経営	37	11	3	0	0	51
	72.5%	21.6%	5.9%	0.0%	0.0%	100.0%

表2. IRに関する課題

		該当数	割合
組織面（回答数52）	□執行部のリーダーシップが不足している	4	7.7%
	□執行部の情報に関するリクアイアメントが不明確である	11	21.2%
	□執行部の意思決定に反映されない	11	21.2%
	□本部の職員組織の理解・協力が得られない	3	5.8%
	□部局長の理解・協力が得られない	1	1.9%
	□部局の職員組織の理解・協力が得られない	5	9.6%
人材面（回答数52）	□高等教育の専門的人材がいない	10	19.2%
	□情報処理の専門的人材がいない	4	7.7%
	□統計の専門的人材がいない	8	15.4%
	□大学のマネジメントを担う人材がいない	9	17.3%
	□担当者が任期付雇用の教員のため、業務の継続性の維持が困難	4	7.7%
	□担当者が職員のため、異動により、業務の継続性の維持が困難	5	9.6%
	□職員の専門能力の育成が困難である	11	21.2%
	□外部人材の登用が困難である	1	1.9%
情報処理施設等（回答数52）	□情報処理システムを開発する能力がない	5	9.6%
	□情報処理システムの管理コストがかかる	13	25.0%
	□管理人材がいない	13	25.0%
データ面（回答数52）	□大学内に必要なデータが存在しない	2	3.8%
	□大学内に分散している情報を調整・統合することが困難である	29	55.8%
	□教育改善に役に立つデータが提供されない	2	3.8%
	□経営改善に役立つデータが提供されない	2	3.8%
	□提供されるデータが基礎的であり、改善の役に立たない	2	3.8%
	□提供されるデータが定量的であり、改善の役に立たない	2	3.8%
	□個別の課題に関する定性的なデータが不足している	6	11.5%
	□具体的な入試関係のデータが不足している	0	0.0%
	□具体的な共同研究のニーズが不足している	1	1.9%
	□具体的な予算獲得の情報が不足している	4	7.7%
コスト面（回答数52）	□教員で対応したいが、ポストがない	13	25.0%
	□教員で対応したいが、人件費がかかる	7	13.5%
	□職員で対応したいが、異動の関係で難しい	12	23.1%
	□情報機器・システムのコストがかかる	9	17.3%
外部環境面（回答数52）	□政府の政策的な支援が必要	20	38.5%
	□大学団体の支援が必要	8	15.4%
	□大学間の連携が必要	15	28.8%
	□大学での専門課程教育の充実が必要	6	11.5%
	□専門職団体の支援が必要	2	3.8%

ちなみに、私立大学を対象とした岡田（2011）の調査結果でも、IR 機能を重視する分野は広範囲に及んでいる。ただ、比較的教育分野、大学評価、財務分野を重視する傾向が見られる。この背景としては、国立大学と同様、IR が未整備もしくは整備中の段階にある大学が多く、IR への期待が焦点化されていない一方で、設置者・経営形態・活動分野の違

いから、教育や財務面を重視する傾向にあることが指摘できる。

第 3 に、IR に関する課題に関しては、回答は、上記と同様、多岐にわたっているが、以下に、比較的回答数が多い課題を示す（表 2）。

組織面の課題では、「執行部の情報に関するリクアイアメントが不明確である」（19.2%）、「執行部の意思決定に反映されない」（17.3%）が高く、執行部の IR に対するニーズの把握に課題があることが分かる。

人材面の課題では、「職員の専門能力の育成が困難である」（21.2%）、「高等教育の専門的人材がいない」（19.2%）、「大学のマネジメントを担う人材がいない」（17.3%）、「統計の専門的人材がいない」（15.4%）が高い。

情報処理施設等の課題では、「情報処理システムの管理コストがかかる」（25.0%）、「管理人材がいない」（23.1%）が高い。

データ面の課題では、「学内に分散している情報を調整・統合することが困難」（51.9%）が、非常に高い。

コスト面の課題では、「教員で対応したいが、ポストがない」（25.0%）が最も高い。IR の業務の専門性を踏まえて、教員による対応を希望するものの、近年の教員ポストの削減によって対応に苦慮している状況が伺える。

（3）まとめ

米国の IR は、早期から発達し、現在は、既に業務が確立した段階にあり、ほとんどの大学に設置されているが、各大学のデータのニーズに焦点を合わせて様々な規模・形態を取っている。

他方、日本の場合、国立大学をはじめとして殆どの大学では、IR は未整備もしくは整備中の状況にある。このため、IR への期待は高いものの、必ずしも焦点化されておらず、その関心分野は、大学の諸活動全般に及んでいる。また、IR に関する課題も多岐に渡っているが、現時点では、執行部の IR に対するニーズの把握、大学データを収集・蓄積する IT 環境の整備、分析技能等が主な課題として指摘できる。これらの点は、今後の検討の際に留意する必要がある。

３．IR 人材の育成の状況について

以下では、日米における IR 人材の育成の状況について、検討する。

（1）米国における IR 人材育成の状況

米国では、主に大学と AIR が IR 人材の育成に携わっている。大学には、IR を専門領域とする学位プログラムがある（2 大学）が、カリキュラムは、アカデミック育成の大学院課程とほぼ同様である。また、非学位プログラムは、ポスト修士レベルの修了証プログラムが 5 大学にあり、AIR と連携し、米国教育省教育統計センター（NCES)の協力を得て実施されている。プログラムの目標は、高度な統計技術、高等教育の評価、報告書の作成・提出技能の習得だが、アカデミック育成の大学院課程（高等教育）に付属し、カリキュラムもほぼ同じである（以上、高野 2012)。

AIR は、上記のように大学と連携するだけでなく、Online Learning やワークショップ等を通じた研修を提供している。AIR は、「IR 活動を担う専門職のさらなる発展・進行」をミッションとした団体であるが、「IR に高度のデータ分析が求められるという主張は、実態からやや遊離した理想論に近い」（加藤・鵜川 2009、242－243 頁）との指摘も踏まえると、AIR の提供するカリキュラムには、大学経営の現場のニーズだけでなく、IR とい

う職域の専門職化の促進へのバイアスが作用している可能性もある。

（2）日本における IR 人材の育成の状況

他方、日本には、現時点では、スペシャリストである IR 人材に特化した人材育成プログラムはない。ただ、大学には、「大学経営人材」等のゼネラリスト育成を目的としたプログラムが存在する。学位プログラムは、東京大学、名古屋大学、桜美林大学等にあり、非学位プログラムは、筑波大学（履修認定制度）等にある。これらプログラムは、これまで大学経営に携わる多くの教職員を育成しており、近年の高等教育マネジメント分野の研究や実務の高度化の一因となっている。その他にも、各種団体において大学経営人材に関する研修等が提供されているが、やはり、IR 人材に特化した人材育成プログラムは存在しない。

（3）まとめ

米国では、IR は専門職化の段階にあり、大学・AIR により、高度な専門職人材としての育成が行われている。

他方、日本では、IR の専門職化は進んでおらず、人材育成も行われていない。ただ、現在では、経営環境の悪化に伴い、ゼネラリストでは十分な対応が難しい IR に対する多様なニーズが生じつつある。米国との違いや日本や各大学の独自の状況・ニーズを踏まえつつ、スペシャリストとしての「IR 人材」の育成方策を早急に検討する必要がある。

４．日本の大学における IR 人材育成のあり方について

以下では、上記２．３．の検討結果を踏まえて、我が国の大学（特に、国立大学）における「IR 人材」の育成プログラムのあり方について、検討を行う。

（1）まず、人材育成の主体については、現時点では、日本には専門職団体が存在しないため、IR に対するニーズの主体である大学（もしくは、大学団体）が主体となることが適切と思われる。

（2）育成する人材像としては、多くの大学では IR 業務は未整備または整備中の状況にあるため、「既存の IR 業務の遂行」でなく、「大学独自の IR に対するニーズを把握し、新たに IR 業務を構築していく」人材、とすべきである。

（3）対象とする分野については、上記アンケート調査を踏まえて、大学の諸活動全般を対象とすべきである。

ちなみに、平成 20 年の中教審「学士課程答申」等の影響もあり、現時点の IR の先進的な取組の大部分は、教育分野に関する IR（いわゆる「教学 IR」）である。それら教学 IR の取組に教育改善の点で多大な意義があることは言うまでもない。ただし、IR の目的は大学経営の意思決定支援である。視点を大学経営全体に広げると、その対象となる大学の機能は，教育だけではないことに気付こう。例えば、平成 17 年の中教審「将来像答申」では、大学が有する機能を、①世界的研究・教育拠点、②高度専門職業人養成、③幅広い職業人養成、④総合的教養教育、⑤特定の専門的分野（芸術，体育等）の教育・研究、⑥地域の生涯学習機会の拠点、⑦社会貢献機能（地域貢献，産学官連携，国際交流等）、の 7 つに大別し、各大学はこれらの機能の全てではなく，その個性・特色に応じて、一部を保有するのが通例、と指摘している。この点、一般には、国立大学は、研究や社会貢献等の

比重が高く、他方、私立大は教育の比重が高いが、実際には、各大学の個性・特色に応じて、重視する機能は異なり、それに応じて、IR を重視する分野も異なってくると予想される。したがって、人材育成の段階では、育成した IR 人材がどのようなニーズを持つ大学で活動しても対応できるよう、教育分野等一定の分野に特化すべきでなく、大学の諸活動全般を対象とすべきである。

なお、現在、教育・福祉等の社会的サービスの面において、非営利セクターが重要性を増しているが、一方で、非営利セクターは経営の効率化・高度化が求められている。ただ、企業等営利組織と異なり、その手法は確立していない。非営利セクターの経営は大学と共通する点も多いことから、IR の対象分野として、大学以外の非営利セクターへの拡大も視野に入れることは、大学の社会貢献の観点からも望ましいと思われる。

（4）育成する能力のレベルについては、教職員の資質向上論と関連して議論となろう。この点、上記アンケート調査で見たように、現時点の国立大学では、IR を重視する分野や IR に関する課題は多様であるものの、IR は未整備もしくは発達途上の段階にある。今後、IR の整備が進むに伴い、各大学のニーズに合わせて、重視する分野や課題の焦点化や、求める機能の高度化が進むと思われるが、その方向は、現時点では明確ではない。また、先に対象分野を大学の諸活動の全般としたことも踏まえると、現時点で、高度な専門職したレベルを育成目標とすることは現実的ではない。このため、IR の実務担当者に求められる基礎的な能力とすることが適切と思われる。

（5）プログラムのあり方としては、IR に対するニーズへの対応が急務であることから、短期が適切である。また、人材育成の促進の観点から、受講者に一定のインセンティブを付与する仕組みが望ましいことから、短期の非学位プログラム（例えば、学生を対象とする副専攻・科目群制度や、職員を対象とする履修証明制度と適用したプログラム）が適切と思われる。

（6）想定される受講者としては、まず、大学職員を志望する大学院生・学部生、スキルアップを望む教職員・NPO 職員があげられる。これらを対象とすることは、カリキュラムを実施する大学にとっても、母校の大学職員となる卒業生が増加している現下の状況では、直接的な経営改善の効果が期待できる。また、研究者を志望する大学院生・学部生にとっても、IR の知識・技能は、研究者として活動する上で必要な研究評価・分析の手法や大学経営に関する基礎知識・技能を身につける上で有意義と考えられることから、対象として想定されよう。

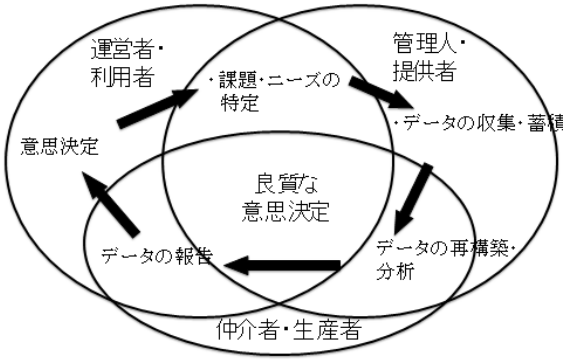
（7）具体的なカリキュラム案は、以下に示す 5 科目 10 単位である（表 3）。

カリキュラム案の構成は、上記のアンケート調査等の実務のニーズを踏まえつつ、McLaughlin, G.W, & Howard, R. D. (2004)の指摘する IR の「情報支援サークル」（図 1）と Volkwein（1999）の指摘する IR の「機能様式」（表 4）を踏まえて作成した。

（表3）カリキュラム構成

科目名（単位数）	目的
大学経営とIR（2単位）	・大学経営におけるIRの意義 ・IRのニーズの基礎にある内外環境・ガバナンス・課題の理解
IRデータ収集・管理論（2単位）	・大学におけるデータ収集・管理技能の習得
IRデータ分析論（2単位）	・大学における意思決定に必要なデータ分析技能の習得
大学評価とIR（2単位）	・IR業務のうち、特にニーズが具体的な評価業務の基礎技能を習得
IRインターンシップ（2単位）	・基礎知識の実務への応用

（図1）IRの情報支援サークル
（出典）McLaughlin, G.W, & Howard, R. D. (2004)より筆者作成



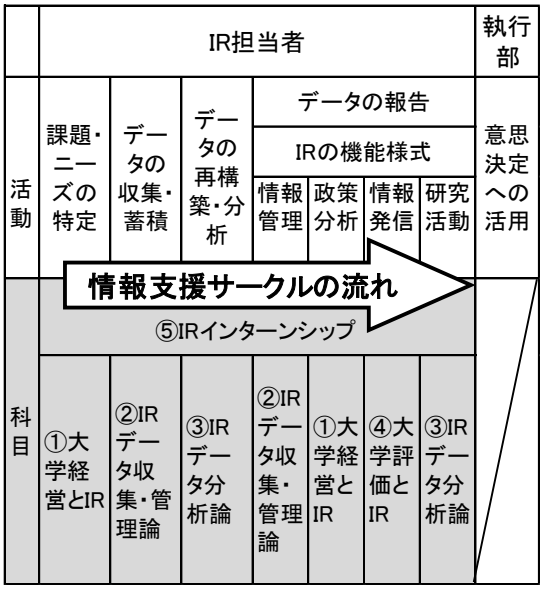
（表4）IRの機能様式

		目的	
		形成的・学内的	総括的・学外的
組織的役割と文化	経営的制度的	情報管理	情報発信
	学術的専門的	政策分析	研究活動

（出典）Volkwein（1999）、青山（2006）を基に筆者作成。

IR の「情報支援サークル」及び IR の「機能様式」と、カリキュラムの各科目の関係を以下に示す（図 2）。

（図2）情報支援サークル及び機能様式とカリキュラム



以下、各科目の目的・内容を詳述する。

①「大学経営と IR」

この科目は、IR の情報支援サークルの「課題・ニーズの特定」に対応する。また、IR の機能様式では、「政策分析」に該当する。

この科目の目的は、大学経営における IR の意義の理解、IR に対するニーズの基礎にある内外環境等の理解の促進である。アンケート調査の「執行部の情報に関するリクアイアメントが不明確である」、「高等教育の専門的人材がいない」という課題に対応したものであり、②以降のカリキュラムを通じて、その背景となる基礎的な知識・意識の醸成を目的としている。

この科目の内容は、IR に対するニーズの基礎となる大学の組織・意思決定・ガバナンスの特色や大学の内外環境（国際動向、高等教育行政）の理解、IR に関する先行研究・先行事例の理解である。また、対象とする範囲は、教育・研究等の大学の諸活動全般を対象とする（以下、②～⑤とも同じ）。

②「IR データ収集・管理論」

この科目は、IR の情報支援サークルの「データの収集・蓄積」に対応する。また、IR の機能様式では、「情報管理」に該当する。

この科目の目的は、大学におけるデータ収集・管理技能の習得である。アンケート調査の「情報処理システムの管理コストがかかる」、「管理人材がいない」、「学内に分散している情報を調整・統合することが困難」という課題に対応したものである。IT インフラは IR の基礎であるが、米国と比較して日本の大学では整備が遅れていることから、カリキュラムに盛り込んだ科目であり、本カリキュラムの特徴の一つである。

この科目の内容は、データ収集に関する基礎知識とともに、収集したデータの調整・統合のためのデータベース関連業務の基礎知識である。

③「IR データ分析論」

この科目は、IR の情報支援サークルの「データの再構築・分析」に対応する。また、IR の機能様式では、「研究活動」に該当する。

この科目の目的は、大学における意思決定支援に必要なデータの分析技能の習得である。アンケート調査の「統計の専門的人材がいない」という課題に対応したものである。

この科目の内容は、データの分析技能の講習であり、基礎的な水準を想定している。ただ、特に、統計分析の技能に関しては、現場の教職員の方々から、高度な専門職レベルの技能の習得を期待する声も聴いている。しかし、IR の目的は、調査研究自体ではなく、大学の意思決定の支援である。このため、意思決定者である大学執行部の IR に対するニーズを踏まえる必要があるが、現実の意思決定の際の高度な統計分析に基づくデータが求められているかは、必ずしも明確でない。この点、多くの IR が未整備もしくは整備中の段階にあること、さらに、上記のように、専門職化の段階にある米国ですら、統計分析の技能に関して、「IR に高度のデータ分析が求められるという主張は、実態からやや遊離した理想論に近い」（加藤・鵜川 2009、242－243 頁）との指摘があることを踏まえると、現時点で、高度な専門職レベルを目指すことは課題がある、と思われる。

④「大学評価と IR」

この科目は、IR の情報支援サークルの「データの報告」に対応する。また、IR の機能様式では、「情報発信」に該当する。

この科目の目的は、IR 人材が担当することが想定される大学内部の業務のうち、法的に義務付けられた業務であって、特にニーズが具体的な大学評価に関する業務の基礎技能の習得である。

この科目の内容は、大学評価に関する業務の基礎技能であり、評価制度の趣旨・内容、評価書の構成・内容等の外形的・抽象的な知見のみならず、評価を担当する実務者に求められる評価書の作成に必要な根拠資料・データの分析技能、ベンチマーキング、説得的な評価書の記述手法等の実務に要求される具体的手法の修得である。

⑤「IR インターンシップ」

この科目は、IR の情報支援サークルの全課程に対応する。

この科目の目的は、基礎知識の実務への応用能力の修得である。

この科目の内容は、IR に関する関心課題を設定した上で、2 週間程度の実務経験を基に、研究報告書を取りまとめ、報告することを想定している。また、報告は、評価・IR の実務担当者との交流を促進するために、学会（もしくは実務担当者の会合等）において発表し、情報・技能の交換を行う。

５．おわりに

今回提言したカリキュラムには、既に IR の先進的な取組を行っている方々からは、人材育成の方向が明確でない、より高度な専門職レベルの技能が必要、等のご不満もあろうかと思う。

ただ、繰り返しになるが、IR の目的は調査研究ではなく、大学の意思決定支援である。そのため、IR は、各大学の置かれた環境によって異なる様々なニーズに対応する必要がある。加えて、現在、日本の多くの大学では IR に対するニーズは必ずしも焦点化されていない。この段階で、人材育成を特定の方向に高度化・専門職化することは、適切とは考えにくい。現時点では、IR 人材に共通して要求される必要最低限の基礎的技能（これを備えた人材すら十分に存在しないのが現状ではあるが。）を養成することが適切と思われる。

また、現在、大学が厳しい経営環境に置かれ、経営の意思決定の質の向上を迫られている状況を踏まえると、ベストなカリキュラムを探求している時間的な余裕は乏しい。このため、早期に IR 人材育成カリキュラムを実施するとともに、終了後の受講生から実践経験や OJT 等を通じたカリキュラムの評価を踏まえて、カリキュラムの改善を図ることがベターではなかろうか。

その上で、今後は、いくつかの特化教育コース（例えば、IR に特化した高度統計技術を習得するコース、設置者別・大学の機能別・IR の整備段階別のコース等）を将来、オプションで用意する２段階カリキュラム等へ発展することが期待される。

ちなみに、現在、筆者らが所属する九州大学大学評価情報室においては、上記のカリキュラム案の実施に向けた準備を進めている。その際は、大学評価・IR の実務担当者である利点を生かして、カリキュラムには、実務の状況を踏まえた課題や、現実のデータを用いた調査・分析を盛り込む方針である。

ただ、対象分野を大学の諸活動全般としたこともあり、関係者のみでは必ずしも十分に対応できない分野も想定される。今後、広く評価・IR に知見のある学内外の専門家のご協力もお願いしつつ、早期（平成 25 年度中）の実施にこぎつけたい。また、将来的には、IR 人材の育成を目的とした FD・SD プログラムを開発し、評価・IR に関する大学間連携（例えば、「九州地区大学 IR 機構」）を通じて、他大学にも提供したいと考えている。

第３章　IR に関するデータベースの課題の解決策

第１節　第３章の構成

第３章では、第１章で明らかになった IR に関するデータベースに関する課題の解決策の研究を行う。

課題の中でも、第２節では、IR のためのデータベースが未整備という課題に関して、一般的には、個別大学によるデータベースの構築には限界があり、政府等の支援が求められている状況を踏まえて、日・米・オランダのデータベースの比較と評価実務の状況を踏まえ、大学情報の共用データベースのあり方についての調査研究を行う。

また、第３節では、データの標準化という課題に関して、社会に広く受け入れられ、強い影響力のある「市場型大学評価」の評価指標を素材として、データの標準化を進める上で必要な社会のニーズの状況について調査研究を行う。

さらに、第４節では、データの統合・調整の困難さという課題に関して、中期目標・中期計画の進捗管理の観点から、必要な根拠資料・データを統合・調整するシステム（中期目標・中期計画進捗管理システム）の構築と成果に関する研究を行い、根拠資料・データの収集・蓄積における一定の成果を示すとともに、データが意思決定へ反映されないという課題も視野に入れて、システムのコミュニケーションの「プラットフォーム」としての活用という方向性を示す。なお、第４節の英文論文は、国際的に共通する行財政危機や新自由主義、アカウンタビリティの高まり等の状況下で、大学評価への対応が世界の大学に共通する課題となっていることを踏まえて、九州大学大学評価情報室において開発・構築して一定の成果を上げたシステムについて、国際的な普及を通じて、世界の大学の大学評価への対応の効率化や経営改善の実現を意図として、国際会議において発表したものである。

第２節　情報インフラとしての大学情報データベースのあり方について－大学および社会の視点から

１．はじめに

（1）着想の背景としての現状

現在、大学は、情報の収集・管理等に係る多大なコスト負担に苦しんでいる。すなわち、外部からは、大学評価、情報公開、ランキング等の観点、内部からは、IR 等の観点から、大学の活動状況に関する情報（以下、「大学情報」。）を要求されている。他方で、国民から見ると、大学は情報公開の要求に十分応えているとは言えない。

大学がこれら情報の要求に効率的に対応するには、データベースを構築して大学情報を一元的に収集・管理するとともに、その情報を多元的に活用することが望ましい。しかし、データベースの構築には大きな人的・物的コストが必要であるため、個別の大学ごとでの対応には課題が多い。

このため、多くの大学が利用できる「インフラ」としての共用データベースを構築し、大学情報の一元的収集管理と多元的活用を実現すべきである。

（2）本稿の構成

本稿では、まず、大学および社会・国民の視点から、「インフラ」としての共用データベースを構築する際の基本的な視点について整理する。その上で、大学情報を扱った主なデータベースの現状について調査・分析を行い、課題を明らかにするとともに、九州大学における取組からの知見を基に、共用データベースのあり方を提言する。

なお、本稿は、筆者の個人的な見解であって、九州大学および大学評価情報室の公的な見解ではないことを申し添える。

２．共用データベース構築の際の基本的な視点

この節では、共用データベース構築の際の基本的な視点を、大学および社会の視点から、情報の流通過程（①情報の収集、②情報の管理運営、③情報の活用）に沿って整理する。

（1）大学からの視点

大学評価の現場からの実践経験から、以下の視点が指摘できる。

①情報の収集

「評価疲れ」という言葉に象徴されるように、現在、大学には情報収集作業への倦怠感が漂っている。その要因の最たるものが、大学内に情報が散在しており、膨大な情報収集のコストが必要な点である。このため、基本的な視点として、情報収集の効率化、省力化の視点が必要である。

②情報の管理運営

上記の大学内の情報の散在を改善するには、一定のデータベースを構築して、大学情報の一元的な管理運営を行うとともに、管理コストの削減の視点が必要である。

③情報の活用

現在、評価の実務者として学内から受ける最も大きい要請は、大学情報の多方面への活用の促進である。膨大なコストをかけた情報が、評価にしか用いられないことへの不満は非常に大きい。また、学内外の重複調査への抵抗感も強い。このため、収集した大学情報を多元的に活用するという視点が必要である。

（2）社会からの視点

社会・国民の観点からは、③情報の活用、特に、情報の公開の充実の視点が重要となる。既に教育情報の一部は公開が義務付けられているが、十分ではない。

（3）以上をまとめると、以下の表１になる。

表１．基本的な視点

	大学の視点	社会・国民の視点
情報の収集	効率化、省力化	
情報の管理	一元的管理、管理コストの削減	
情報の活用	多元的な活用	情報公開の充実

３．現在の大学情報のデータベースの現状と課題

本節では、２．（3）に示した基本的な視点を基に、大学情報に関する既存の主なデータベースについて、現状と課題を検討する。

（1）我が国の事例

①大学評価・学位授与機構の事例

ア）現状

評価事業を主な目的とする団体である大学評価・学位授与機構は、「大学情報データベース」を構築している。当該データベースは、各大学が、大学の基礎データを共通定義・様式で入力することで構築しており、国立大学法人評価への活用を念頭に、2007 年度から運用が開始されている。

当該データベースは、以下の表２に示すとおり、全大学が共通して入力する「共通調査票」と、大学自身の判断で任意に入力する「任意調査票」で構成されている。基本的には、調査票は学部・研究科ごとに作成されており、学生数、教職員数等の員数データは 5 月 1 日現在、卒業生数、科研費獲得件数等の実績データは前年度末における 1 年間のデータを入力することになっている。

表２．「大学情報データベース」の入力項目

	共通調査票	任意調査票
組織	組織登録（大学等、学部・研究科等、学科・専攻等）	
施設	附属図書館	学校用地、保健センター、博物館、寄宿舎
教職員	専任教員数、本務教員数（職位別、年齢別、取得学位別、専門分野別）、兼務教員数、職員数、研究員数	本務教員数（在勤年数別、学外経験別、前歴別）
学生	学生数（年次別）、入試状況（入試区分別、出身都道府県別）、科目等履修生数	学生数（年齢別）、入試状況（前歴別）、編入学者数
教育活動	休学・退学・留年等数、卒業・終了者数、学位授与数、取得資格数、就職者数（職業別、産業別）、TA・RA	単位修得、単位互換実績、修士・博士論文題目一覧
学生支援		入学科・授業料、奨学金採用
研究（外部資金・産学連携）	科学研究費補助金、競争的外部資金、共同研究・受託研究・受託研究員、寄付金・寄付講座、産業財産権・特許	
国際交流	学生海外派遣数	外国人学生数、外国籍研究員、教員・職員海外出張数、協定校等交流状況
社会貢献		公開講座、講演会展示会、オープンキャンパス
評価改善活動		自己点検・評価、第三者評価

*注：大学情報データベース　データ項目・定義一覧より作成

（http://www.niad.ac.jp/ICSFiles/afieldfile/2010/08/12/1_no6_12_teigi.pdf）

イ）課題

当該データベースでは、国立大学法人評価を背景に、必要な大学情報が包括的に収集さ

れ、一元的に管理運営されている。

しかし、情報の収集の過程は、各大学の判断に委ねられており、収集の効率化・省力化の視点は踏まえられていない。また、情報の活用の段階では、当該データベースの目的外であるため、大学間でのデータ共有や公開は行われていない。

②大学基準協会の事例

ア）　現状

大学基準協会は、機関別認証評価を実施する第三者評価機関のひとつである。大学基準協会が実施する認証評価に際しては、自己点検・評価報告書及び、「大学基礎データ」の提出が必要となる。「大学基礎データ」の入力項目は以下の表３の通りである。また、各大学が任意に入力する「大学データ集（参考）（様式）」も用意されており、7 領域 36 項目について、当該様式を活用してデータの入力ができる。

表３．「大学基礎データ」の入力項目

教育研究組織	（表1）全学の設置学部・学科・大学院研究科等（2012年4月1日現在）
教員組織	（表2）全学の教員組織
学生の受け入れ	（表3）学部・学科、大学院研究科、専門職大学院の志願者・合格者・入学者の推移 （表4）学部・学科、大学院研究科、専門職大学院等の学生定員及び在籍学生数
施設・設備等	（表5）校地、校舎、講義室・演習室等の面積
財務	（表6）消費収支計算書関係比率（法人全体のもの）　※私立大学のみ （表7）消費収支計算書関係比率（大学単独のもの）　※私立大学のみ （表8）貸借対照表関係比率　※私立大学のみ

*注：大学基礎データより作成

（http://www.juaa.or.jp/images/accreditation/pdf/handbook/university/2011/youshiki_07.xls）

イ）　課題

当該データ集は、あくまでも大学基準協会が実施する認証評価に必要な提出資料であり、所謂データベースではない。そのため、様式に沿った項目の入力負担は個別の大学にあり、データ収集の効率化・省力化の視点は踏まえられていない。また、情報の活用の段階では、大学間でのデータ共有や一般公開は行われていない。

③私立学校・振興共済事業団の事例

ア）現状

私立学校・振興共済事業団は、業務の基礎・参考資料、予算要求等の資料、学校法人等の運営の参考とすることを目的として、私立大学の経営状況に関する情報を収集している。

調査方法は、同事業団が、毎年度 1 回、「学校法人等基礎調査」を都道府県の協力のもとに配布し、学校法人は、「基礎調査表 e-マネージャ」を用いて、インターネット上で送信する。事業団は、その回答内容を「私学情報データベース」としてデータベース化している。

当該データベースのデータ項目は、以下の表４のとおりである。

表４．「私学情報データベース」のデータ項目

①管理運営	法人概況、設置学校等一覧、法人組織構成図等
②教育条件	学生数、教・職員数、教員個人票（大学・短大・高専対象）、職員個人票（大学・短大・高専対象）、土地・建物面積等、学生納付金
③財務状況	資金収支計算書、消費収支計算書、貸借対照表、人件費内訳表、寄付金内訳表、借入金等残高内訳表等

注：日本私立学校振興・共済事業団ウェブページより作成（http://www.shigaku.go.jp/s_joho5.htm）

イ）課題

当該データベースの項目は、私立大学の大学経営に関する広範囲な情報に及び、その管理運営は、同事業団が一元的に行っている。

しかし、情報の収集の過程は、各大学の判断に委ねられており、収集の効率化・省力化の視点は踏まえられていない。また、情報の活用の段階では、同事業団の事業である経営コンサルタント等には広く活用されているが、データの性格上、総合的に集計・分析したデータのみが公開されている。

（2）諸外国の事例

諸外国の事例として、米国の IPEDS と CDS、およびオランダの NARCIS データベースを見てみる。

米国において、連邦奨学金制度に参加する全ての高等教育機関は、IPEDS（Integrated Postsecondary Education Data System、高等教育統合データシステム）へのデータ提供が義務づけられている。ここでは、大学の教育や財務に関する情報項目が定められている。米国の大学は自身で情報を収集し、IPDES を取りまとめている全国教育統計センター（National Center for Education Statistics）へ報告する。公開されている情報項目は高等教育機関として基本的なものに限られているので、大学間での比較が可能である。

IPEDS は、奨学金制度と連動して、学内のデータを集約して管理するための重要な圧力となりうるものであるが、実際に学内でのデータ収集と管理については、各大学に任せられている。規模の大きな州立大学や私立大学では、データウェアハウスを導入して IR 組織がデータの管理を行うが、規模の小さな単科大学では、システム化せずに担当者が逐次必要になったときに学内調査を行って報告しているという。

一方、CDS（Common Data Set、高等教育機関の共通質問集）は、大学が出版社や格付け会社、ランキングなど、学外からの情報提供へ整合的に対応するために作られた共通質問集である。CDS の運営は、大学等の教育機関から構成されている非営利団体 College Board と、調査会社 Peterson's および大学ランキングを行っている U.S. News & World Report の 3 者共同で行われている。

IPEDS や CDS は、情報項目の標準化という意味で、大学情報の活用の事例としてみることはでき、また、公開に関しては一定の示唆を得ることができる。しかし、実際に学内でのデータ収集と管理については、各大学に任せられており、情報の収集の効率化・省力化に関する視点については、実務的な示唆を得るのは難しい。

この点で、教育情報ではないが研究者情報を取り扱っているオランダの NARCIS を紹介しておきたい。NARCIS（National Academic Research and Collaborations Information System）は、オランダにおける研究者と研究課題検索を目的にしたデータベースである。これは、王立科学アカデミー（KNAW）に置かれた Data Archiving and Networked Service

が、全ての大学と研究機関を対象にして、開発と管理運営を一括して行っているところに特徴がある。情報項目は、大学や研究機関の特徴によって様々である。しかし、米国と対照的に、データの収集とデータベースの開発運営を一括して行っており、この点、情報の収集の効率化・省力化に関する実務的な示唆を得ることができよう。

４．課題に対する提言

前節で検討したように、既存のデータベースは、２．(3) の視点に対応していない。このため、本節では、共用データベースのあり方について、九州大学における取組からの知見を基に検討する。

(1) 情報の収集

①個別大学における情報の収集の際には、大学組織の特性を踏まえて、情報の個別・組織の分類と構造化の観点を踏まえることが重要である。

すなわち、大学という組織は、自律分散する学部大学院の集合体である。このような組織で、包括的な組織情報を管理する場合、まず大学情報を効率的収集の観点から分類し、収集方法を確立することが重要である。例えば、九州大学では、大学情報を次の表５のように分類して評価情報の効率的な収集を行っている。

表５．大学情報の分類

	未構造化情報	構造化済み情報
個別情報	・ 教育概要、研究概要 ・ 教育計画、研究計画 ・ 自己点検報告書など 【各学部】	・ シラバス ・ 教育業績、研究業績 ・ 教育成果など 【教務周辺】
組織情報	・ 憲章、学則、内規 ・ 会議資料 ・ ウェブ公開情報など 【各学部事務、事務局】	・ 学籍等の教育情報 ・ アンケート ・ 人事、財務情報など 【事務局本部周辺】

大括弧内は情報の発生源を示している。また、横軸である構造化の観点は、関係データベース化できるものとそうでないものを分類し、縦軸である個別・組織の分類は、収集経路を示している。

「個別情報」は、個々の教員や職員から直接収集する必要がある。他方で、「組織情報」は、大学業務の中に位置づけられている情報を意味しており、情報の収集と検証が日々の業務の中で行われている可能性が高い。このため、後者の「組織情報」は、可能な限り、既存の業務システムと連携して、自動的に収集できるシステムとすることが、収集の効率化に資する。

このような収集方式は、情報の多元的な活用の観点から見ても望ましい。すなわち、業務システムから直接収集する情報は、加工されていない、いわゆる「生データ」となるが、このようなデータは、用途に応じた柔軟な加工、多元的な活用が可能だからである。

②共用データベースにおける情報の収集の際には、省力化のために、データ項目の精選と、既存データの活用を進めるべきである。

すなわち、第一に、大学に対して、むやみなデータ提供を要求すべきではない。目的を明確にした上で、その達成に不可欠なデータ項目を設定すべきである。第二に、不可欠なデータ項目も、大学にゼロからの提出を要求すべきではない。共用データベースの管理主体が既に持っているデータ、また、公的機関が収集・蓄積しているデータ（例えば、個別

大学ごとの学校基本調査のデータ。）等の既存データは、極力、管理主体が自ら収集・入力することで、情報の収集の省力化を支援すべきである。

ちなみに、大学の特性により収集・管理が必要な情報には違いがある。このため、各大学毎の判断により、柔軟に情報項目を追加できるようすべきである。

（2）情報の管理運営

管理運営の段階では、一元的管理と管理コストの削減が求められるが、特に必要なのは後者の視点である。

すなわち、個別大学のレベルにおける管理体制で重要な要素は、人材とハードウェアである。しかし、データベースを、個々の大学で管理運営することは両者にかかるコスト面でかなり難しい。例えば、総合大学と単科大学では規模が異なるものの、教育に関する情報項目は同じであり、同じデータベースを導入しても、小規模大学にはかなりの負担となる。この問題については、クラウドコンピューティングを導入することが、一つの解決策としてあげられる。これにより、人材とハードウェアにかかるコストをかなり軽減できる。

他方、共用データベースのレベルでは、オランダの例が参考になる。オープンソースのソフトウェアを導入し、大学間で共同してデータベースの開発にあたることで、情報項目の標準化をなしつつ開発コストを抑えることができ、小規模大学のデータベース導入への敷居を低くすることが可能である。

（3）情報の活用

①大学運営における多元的な活用

広範囲の情報の一元管理が可能になれば、大学運営における多元的な活用が可能となる。そのためには、上に述べた収集の観点とは異なる、出力の観点からの情報分類が必要であるが、この課題は、特に学外からの情報提供の要請が多様であることから、出力項目を特定し最適化することは難しい。例えば、政府統計の学校基本調査は、調査基準日が５月１日であるのに対して、民間の出版社がおこなう大学ランキングは基準日が学年暦の最終日である。このように、情報出力については、調査基準日を一つとっても多様性をはらんでいる。

この情報項目の多様性の問題については、情報公開を積極的に促進することが一つの解決策である。大学情報の出力先については、学校基本調査のような政府統計調査と、そうでないものとに分けて考える。前者は、情報項目も確定しており、定期的な正規業務として位置付けられている。一方、後者は、大学ランキングやマスコミに提供する情報などが例に挙げられる。米国における IPEDS や CDS に習い、共有データベースの管理主体と参加大学が連携して情報公開を進めることで、情報を提供する大学側から公開項目の標準化を確立していく可能性が考えられる。

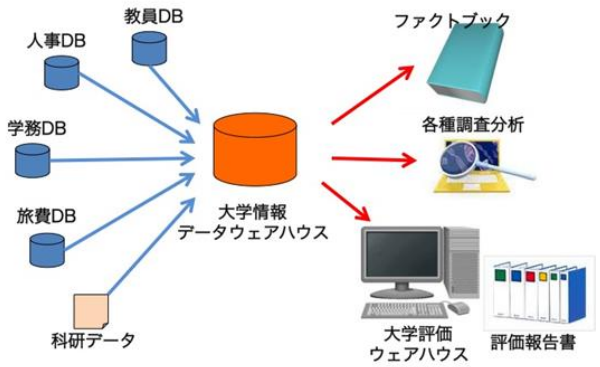


図１．データベースシステムの関係

ちなみに、この情報項目の多様性の問題への具体策として、九州大学では平成 22 年より、**大学情報データウェアハウス**と大学評価ウェアハウスという二つのデータベースシステムを構築し、運用を開始した（図１）。前者は、学内に散在する大学情報のうち、事務局の業務システムに保管されている構造化されたデータ（量的データ）を定期的に蓄積し、分析済みデータを自動的に提供できるようにしたものである。後者は、大学情報データウェアハウスの分析データを自動的に取得して、評価書（特に、国立大学法人評価における現況調査票）の作成を支援する文書管理システムである。

これらのシステムの特長は次の３点である。第一の特長は、大学評価に関する量的な根拠データの管理と、文書作成を切り分けることで、自己点検・評価作業の効率化を実現した。量的データの管理は、情報処理専門担当者が行うことで、データ処理になれない評価書作成者への負担を軽くしている。第二に、大学評価ウェアハウスには、質的な根拠資料（電子ファイル）を蓄積することができるアーカイブ機能が搭載されていることである。これにより、根拠資料の長期にわたる蓄積管理の継続性が保障されている。さらに、大学評価ウェアハウスでは評価の観点毎に、データと根拠資料と記述を１つのデータ構造としてまとめており、報告書を作成し、公開するはこれらのデータ構造を組み合わせるだけで良い。複数の報告書を作成するのに整合的に作業ができる。これが第三の特長である。

②IR における活用

収集と管理運営が恒常的になれば、経年変化をデータでとらえる等の大学情報の活用が可能となる。これが、高等教育の分野で昨今注目されている Institutional Research（略称 IR、訳「機関調査」、「機関研究」）といえる。

現在、我が国では、2 つの観点からの IR、第一に、学生の成績や学籍などの客観的情報と、学生アンケートの調査結果などの主観的情報を組み合わせて教育成果を測る教学 IR、第二に、大学評価や教育情報の公開を支援する IR が注目されている。いずれを重視すべきかは、大学毎の状況によって異なるが、大学の活動は、教育研究はもちろんのこと、国際交流や社会貢献等、多岐に渡る。個々の教員や研究者の活動から、機関が組織的に行う活動に至るまで、膨大な種類の情報を管理し、活用できる体制を整えておく必要がある。

また、個別の大学では、IR 人材の確保・育成は困難である。共用データベースの管理主体として、情報の活用の支援として、IR 人材育成のための研修やデータ分析に関するアドバイザーの設置も考えられる。この点、「大学評価担当者集会」における SD セミナー、IT スキルに関する研修が参考になろう。

③情報公開における活用

まず、大学の視点からは、自律性の尊重のため、公開を義務付ける事項と大学の判断によって公開・非公開の別が可能な事項に分けるべきである。他方で、各大学の特色のアピールの観点から、公開情報の追加も可能とすべきである。

次に、国民の視点からは、国民が大学を比較・選択する際に必要なデータが公開されている必要がある。また、前述のとおり、大学情報は大学内に散在しているため、情報公開の量的・質的な拡大とともに、情報の所在の明確化を図るべきである。さらに、専門家でなくてもベンチマーク等への活用を容易とする工夫が必要である。

最後に、上記で検討した要件を、プロセスとして図式化したものを次の図２で示す。

図２．プロセス

（4）管理主体

共用データベースの管理主体は、大学運営に密接に関係する情報を扱うため、公的な団体、あるいは、大学団体が望ましい。公的な団体としては、大学評価の文脈が公開になじみやすいことから、大学評価関係の団体が候補として考えられる。

また、共用データベースの利用は、大学の自主的な判断に委ねられるべきである。この点で、情報の管理運営を最も負担に感じている小規模大学も、抵抗なく利用できるような工夫（分析ツールを装備、活用のための研修、最低限の経費など）が重要である。

５．終わりに

大学の本務は教育研究活動であり、データはその改善のツールである。ツールを揃えるために、本務が疎かになるのは本末転倒であるが、筆者は、大学評価の現場で、いかに情報の収集・管理が大学教職員の重荷になっているかを、日々実感している。本稿の提言は、この実感に基づくものである。

ただ、本稿の提言は、大学情報の分類、収集、管理運営、活用のあり方を大きく変革する内容であり、実現には多くの課題がある。九州大学大学評価情報室も、未だ取組に着手した段階に過ぎない。

ただ、大学の置かれた経営環境の厳しさ、次期の大学評価の影響などを考慮すると、手をこまねいているわけにはいかない。今後、「大学評価担当者集会」など他大学の実務担当者との連携を通じて、上記ウェアハウス・システムの学外提供など、少しずつでも改善に努めていく所存である。

第 3 節　大学の教育情報に対する社会のニーズの現状と課題　－「市場型大学評価」の教育に関する評価指標の分析を中心に－

１．はじめに

近年、大学は、中央教育審議会の答申「学士課程教育の構築に向けて」（平成 20 年 12 月 24 日）に代表されるように、教育力の強化が求められており、それに伴い、社会の大学の教育活動や学生の学習成果に関する情報（以下、「教育情報」）に対するニーズが高まっている。

本来、教育情報は、大学自らが収集・分析し、改善に活用するとともに、社会に向けて発信すべきである。しかし、現在のところ、大学のみならず、文部科学省、評価機関等における情報公開や広報活動は、十分に社会のニーズに対応できていない状況にある（表 1）。

（表1）教育情報の社会への発信の状況

発信の主体			発信の内容	発信の状況
大学	個別の大学		情報公開、広報	個別の大学毎にまちまち
大学	団体		財務状況（私学団体） 等	発信対象が限定
第三者	公的機関	文部科学省	学校基本調査、GP採択結果　等	分かりにくい、活用困難
第三者	公的機関	評価機関	大学ポートレート、評価結果　等	分かりにくい、活用困難
第三者	民間		**市場型大学評価**	**多数作成**

このような状況を背景に、近年、「大学ランキング」に代表される「市場型大学評価」（間淵他 2002）[1]が広く社会で受け入れられている。市場型大学評価には、後述のいくつかの課題があるものの、社会の教育情報に対するニーズに対応する形で、多様な教育情報を広く発信しており、現在では、政策的な根拠資料としても用いられている。

このような状況を踏まえて、社会の教育情報に対するニーズを把握する観点から、市場型大学評価における教育に関する評価指標（以下、「教育指標」）の状況を分析し、その課題を探るものである。

なお、本稿での見解は、筆者らの個人としての研究成果であり、所属組織の公式の見解を反映するものではない。

２．先行研究の確認

（1）市場型大学評価に関する先行研究

市場型大学評価には、日本国内の大学を対象とするものと、世界の大学を対象とするものがあるが、先行研究では、主に前者を対象とした研究が行われてきた。間淵他（2002）[1]は、大学ランキング等の新しいタイプの大学評価を、既存の大学評価（制度型大学評価）と対比して「市場型大学評価」と定義し、その特徴として、①民間情報誌など複数の評価主体により行われ、市場にその評価が委ねられること、②大学に対する消費者の期待や要求を反映していること、③ランキングによる場合が多いこと、の 3 点を指摘するとともに、市場型評価が社会において威信を獲得して、自己を正当化する戦略として、それまでの制度型大学評価には見られなかった大学を序列化し、受益者の利益を優先するという「センセーショナルな＜比較するまなざし＞」と、サンプル数の増加や手法の変化など正当性を強化するプロセスを指摘している。また、市場型大学評価が重視する評判に関する指標を分析し、スコアの高い安定性から、市場型大学評価の「評判が評判を生む」セルフ・フィーディングな性格を指摘している。

また、小林他（2005）[2]、小林他（2007）[3]は、市場型大学評価への批判として、

①数値化されないものが一切無視されること、②スコアと順位のかい離や評価項目のウェイト付けによる順位変動、③重視する評判の主観性、④総合スコアやランキングの手法への批判等を指摘するとともに、市場型大学評価が社会で広く受け入れられている背景として、受験生や親にとって、高額な投資である大学の選択のための大学情報や評価がわかりやすく、安価に手に入ること、大学関係者自身が市場型大学評価を宣伝に利用していること、を指摘している。また、タイムズ紙等の 2 つの世界大学ランキングの各指標、順位の相関関係等を分析し、その特徴と課題を実証的に指摘している。さらに、市場型大学評価の可能性として、大学と受験生や親との間の情報の非対称性が存在する状況ではその有用性は否定できないこと、大学や制度型大学評価にも改善点の示唆があること、市場型大学評価としても評価の質の向上や透明性を高める必要があること、を指摘している。

その他にも、「ベルリン原則」の手続きに沿って国内の大学ランキングの妥当性と信頼性を検討した岩本（2010）[4]、欧州教育協会の世界大学ランキングの調査報告書を基に、世界の大学ランキングを研究型大学リーグテーブル、研究力ランキング、多面的な大学ランキング、学習成果評価、ウェブ上の情報供給量ランキングの 5 つに分類して、それぞれの動向と課題を検討した渡部（2012）[5]等の研究がある。

以上の研究者の視点からの検討以外には、ランキング作成者の視点から、小林哲夫（2006）[6]、中村（2012）[7]は、多様な視点からの大学選びが可能になることを大学ランキングの意義として指摘している。

以上のように、多様な視点から多数の研究が行われているが、いずれも市場型大学評価における教育指標の具体的な状況について検討したものではない。

（2）大学教育の評価に関する先行研究

大学教育の評価に関する研究は、大学評価の文脈で行われている。まず、串本（2005）[8]は、自己点検評価において、教育の成果を示すためにどのような情報が採用されているかを検証した。また、渋井他（2012）[9]は、法人評価における評価書に記載されたデータ・資料から、学習成果に関する評価指標を抽出し、カテゴリ化するとともに、その出現頻度と評価結果との関係を分析した。また、高田他（2012）[10]は、法人評価における現況調査表と現況分析結果に記載されたデータ・資料を基に、全体・分野別、学部・大学院別に学習成果に関する評価指標を抽出し、その出現頻度と評価結果の関係を分析した。しかし、いずれも市場型大学評価に関する検討は行っていない。

（3）教育情報の公開に関する先行研究

教育情報の公開に関する研究としては、黒田（2012）[11]、川嶋（2012）[12]は、大学の教育情報の公開の義務化への対応状況の課題を指摘している。

また、社会からの情報公開へのニーズに関する研究としては、齋藤（2008）[13]は、重視する大学情報に関して、大学関係者と高校関係者の認識にギャップがあり、大学が発信する情報がニーズに合致していないことを指摘している。また、Benesse 教育研究開発センター（2012）[14]は、高校生・保護者の求める情報ニーズを検討している。

さらに、平成 26 年度に本格稼働が予定されている「大学ポートレート」に関する研究としては、佐久間（2012）[15]は、一律の指標でなく、大学の特色・強みを公表すべきことを指摘している。また、三浦（2013）[16]、水上（2013）[17]は、大学関係者以外の視点から、「大学ポートレート」の課題を指摘している。

しかし、いずれも大学からの情報に関する研究であって、大学以外を発信主体とする市場型大学評価からの情報に関する分析は行っていない。

（4）まとめ

以上のように、管見の限り、「市場型大学評価」における教育指標を分析した先行研究はなかった。このような状況を踏まえて、社会の教育情報に対するニーズを把握する観点から、「大学に対する消費者の期待や要求を反映している」（間淵他 2002）[1]市場型大学評価の教育指標を分析し、その現状と課題を探る本研究の着想に至ったところである。

３．本稿の研究対象

（1）市場型大学評価は、多種多様である。多様な主体から、多数公表されている。また、公表も単発のものもあれば、継続的なものもある。継続的なものでも、サンプル数や指標が大きく変化するものもある。

ただ、本稿の目的は、市場型大学評価の教育指標の分析を通じて、社会の教育情報に対するニーズを探ることである。このため、本稿の調査対象は、一定期間継続して（2012 年時点で過去 3 年間）、かつ、内容がほぼ一定した内容で公表されていて、その継続性と安定性から市場に受け入れられている、言い換えるならば、社会の教育情報に対するニーズに合致していると考えられる評価に限ることとした。

（2）なお、上記のように、「市場型大学評価」には、日本国内の大学を対象とするものと、世界の大学まで対象とするものがある。上記の基準からは、ARWU 世界大学学術ランキング、THE 世界大学ランキング、QS 世界大学ランキングが該当する。ただし、渡部（2012）[5]は、これらの「研究型大学リーグテーブル」に該当する 3 つの評価は、研究面の評価に大きく偏り、教育面の評価は、1 ないし 2 の指標に限定されているという課題を指摘している。また、これらは海外の教育コンサルタント、大学等によって作成され、世界の大学関係者、留学希望者を対象としている。これらの点は、わが国の社会の教育情報に対するニーズを探るという本稿の目的には適合しないため、本稿の調査対象は、前者に限定することとした。

（3）以上の条件に該当する「市場型大学評価」の具体例は、以下のとおりである（表 2）。[18][19][20][21][22][23][24][25][26][27] なお、作成主体の属性は、筆者において、それぞれの市場型大学評価の公表媒体、主な事業を基準として区分した。

（表2）本稿が検討対象とする市場型大学評価

作成主体	属性	市場型大学評価の名称
プレジデント社	出版社	学歴と就職・給料・幸せ度
東洋経済新報社	出版社	本当に強い大学2012
読売新聞社	新聞社	大学の実力2012
毎日新聞社	新聞社	就職ランキング
朝日新聞社	新聞社	大学ランキング
河合塾	予備校	入試難易予想ランキング
代々木ゼミ	予備校	学部別入試難易ランキング表
駿台予備校	予備校	合格目標ライン
リクルート社	その他(コンサルタント等)	高校生に聞いた大学ブランドランキング2012
日経BPコンサルティング	その他(コンサルタント等)	大学ブランド・イメージ調査2011－2012

４．本稿の分析枠組み

（1）本稿は、市場型大学評価の教育指標を検討対象とするが、上記のように、大学（機関）の教育の評価に関する先行研究は少ない。このため、学生（個人）の学習成果に関する先行研究を確認し、その成果を活用することとする。

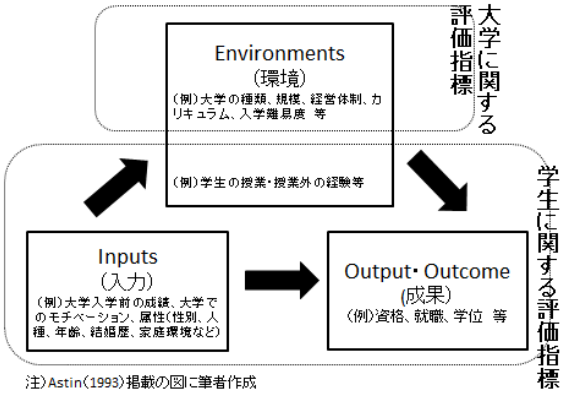
（2）学生（個人）の学習成果に関する先行研究には、多様な成果があるものの、現在のところ、唯一の正解は存在しない。

例えば、丸山（1980）[28]は、Meyer（1977）[29]が主張するチャーター効果に基づき、日本の大学では、入学難易度が高い大学ほど学生の職業アスピレーションが高く、学習に対するモチベーションが高いことを指摘しているが、この考えは、大学の外部効果に焦点をあてたものと言える。

他方、近年では、大学の内部効果に着目するカレッジ・インパクト理論を背景に、学生の成長に焦点を当てた、I-E-O モデル（Astin1993 [30]）や I-P-O モデル（Watson1998[31]）が広く認知されてきている。例えば、山田（2010）[32]は、学生を対象とする直接調査と間接調査、機関（大学）を対象とする機関調査の三者の組み合わせによって精緻な学習成果の測定が可能になると指摘し、大規模な学生調査（間接調査）を実施・検証している。また、吉本（2007）[33]は、「学習成果の遅行性」から、卒業生を対象とする調査の意義を主張している。さらに、大学教育と職務遂行能力との関係の観点からのレリバンス研究（小方 2002）[34]等がある。

（3）本稿における分析方法の設定

上記のように、先行研究は多岐に渡るが、本稿の目的は、市場型大学評価の教育指標の分析を通じて、社会の教育情報に対するニーズを探ることである。また、現在、社会の大学に対する関心は、中教審の学士課程答申で指摘されるように、大学の教育活動から、学生の学習成果にシフトしつつある。この点を踏まえて、本稿では、学生の成長に焦点を当てた I-E-O モデル（Astin1993）[30]に準拠して、市場型大学評価の指標が、I-E-O のどの要因に該当するかを分析する。また、E(環境）に該当する指標については、評価対象の領域を大学と学生に分類する（図 1)。以下、上記の分析枠組みに沿って、検討を行う。



注）Astin（1993）掲載の図に筆者作成

（図1）本稿の分析枠組み

５．市場型大学評価の教育指標の全体の状況

（1）全体の状況

まず、市場型大学評価の教育指標の全体について、I-E-O のどの要因に該当するかを見る（表 3)。最も多いのが、E（環境）に該当する指標（49.1%）であり、次に O（成果）に該当する指標（36.2%）が多い。他方、I（入力）に該当する指標（1.3%）は少ない。また、I-E-O のいずれかに区分されず、大学教育の全体像を示す指標（13.4%）も一定数見られる。

なお、E（環境）に該当する指標（49.1%）が最も多いが、後述するように、新聞社が作成主体の評価に、E

（表3）教育指標（全体、I-E-O別）

		指標数
全体像	該当数	31
	割合	13.4%
I	該当数	3
	割合	1.3%
E	該当数	114
	割合	49.1%
O	該当数	84
	割合	36.2%
合計	該当数	232
	割合	100.0%
作成主体	主体の数	10
	平均の指標数	23.2

に該当する指標が非常に多く採用されている（114 中 82）ことを踏まえると、全体としては、E 及び O に該当する指標が重視されていると言えよう。

ちなみに、本稿が検討対象とする 10 の市場型大学評価の平均の教育指標の数は 23.2 であり、渡部（2012）[5]が指摘する世界の大学を対象とする評価と比較して、多くの教育指標で評価している状況が伺える。

（2）指標の対象について

以下では、教育指標の対象を、大学と学生に分けて、その傾向を分析する（表 4）。

全体では、大学を対象とする指標（57.3%）がやや多い。ただし、I-E-O 別にみると、I 及び O に該当する指標では、大学生が多いが、E に該当する指標では、大学が大部分である（94.7%）。

この原因としては、社会一般にとっては大学生の活動がどのように学習成果に結びつくかをイメージし難く、ニーズが少ないことが考えられる。また、市場型大学評価の作成者にとって、大学生の大学教育の経験という大学内部の情報は非常に収集しにくい点も指摘できる。

（表4）教育指標（対象別、I-E-O別）

		指標	指標の対象	
			大学	大学生
全体像	該当数	31	20	11
	割合	100.0%	64.5%	35.5%
I	該当数	3	0	3
	割合	100.0%	0.0%	100.0%
E	該当数	114	108	6
	割合	100.0%	94.7%	5.3%
O	該当数	84	5	79
	割合	100.0%	6.0%	94.0%
合計	該当数	232	133	99
	割合	100.0%	57.3%	42.7%

ただ、学生（個人）の学習成果に関して、Astin らが提唱する大学生自身の大学教育への関与の量と質を重視する関与理論（山田 2010）[27]を踏まえるならば、大学生に関する教育指標に乏しい現在の教育指標によって、学生の学習成果を反映できるか疑問もある。

（3）大学からの情報発信との比較

以下では、以上で見た市場型大学評価の教育指標について、大学からの主な情報発信である情報発信及び「大学ポートレート」の項目と比較する。

①情報公開の項目との比較

まず、全大学に情報発信が義務付けられている情報公開の項目と比較する（表 5）。

情報公開の項目（学校教育法施行規則第 172 条の 2　第 1 項）を I-E-O 別に見ると、E に該当する項目が大部分（9）であって、O に該当する項目は 4 号のみであった。E のみならず O に該当する指標も重視する市場型大学評価の傾向とは異なっており、社会の教育情報に対するニーズと合致していない可能性がある。また、E に大学生に関する指標がない点で、市場型大学評価と同様の課題が指摘できる。

これに加えて、具体的なデータ・根拠資料に関する具体的な基準はなく、各大学の判断に委ねられているため、個々の大学の

（表5）情報公開の項目
（学校教育法施行規則第172条の2　第1項）

項目	I-E-Oの別	対象
大学の教育研究上の目的に関すること（1号）	E	大学
教育研究上の基本組織に関すること（2号）	E	大学
教員組織、教員の数並びに各教員が有する学位及び業績に関すること（3号）	E	大学
入学者に関する受入方針及び入学者の数、収容定員及び在学する学生の数、卒業又は修了した者の数並びに進学者数及び就職者数その他進学及び就職等の状況に関すること数（4号）	E及びO	大学及び大学生
授業科目、授業の方法及び内容並びに年間の授業の計画に関すること（5号）	E	大学
学修の成果に係る評価及び卒業又は修了の認定に当たっての基準に関すること（6号）	E	大学
校地、校舎等の施設及び設備その他の学生の教育研究環境に関すること（7号）	E	大学
授業料、入学料その他の大学が徴収する費用に関すること（8号）	E	大学
大学が行う学生の修学、進路選択及び心身の健康等に係る支援に関すること（9号）	E	大学

公開データ・資料が充実した場合でも、他大学との比較は難しい状況にある。

また、形式面でも、情報公開は、各大学のホームページにおいて行われるが、その掲載箇所等は各大学に委ねられており、その所在が分かりにくい状況にある。

②「大学ポートレート」の項目との比較

次に、「大学ポートレート」の項目と比較する（表6）。

第3回大学ポートレート（仮称）準備委員会の配布資料2の別添2「国公私立共通に公表する教育情報（案）」[35]に掲載された74項目（その内、13項目が任意公開。）についてI-E-O別に見ると、情報公開と同様、Eに該当する項目が64で大部分（86.5%）であって、Oに該当する項目が6で、市場型大学評価の4分の1弱の8.1%にとどまっていた（さらに、その内、4項目が任意公開。）。この点、情報公開と同様に、社会の教育情報に対するニーズと合致していない可能性がある。また、Eに大学生に関する指標はあるものの、2項目(クラブ活動の状況、ボランティア活動の状況）にとどまっており、市場型大学評価、情報公開と同様の課題が指摘できる。

（表6）「大学ポートレート」の項目
（全体、I-E-O別）

		指標数	指標の対象	
			大学	大学生
全体像	該当数	1	1	0
	割合	1.4%	100.0%	0.0%
I	該当数	3	0	3
	割合	4.1%	0.0%	100.0%
E	該当数	64	62	2
	割合	86.5%	96.9%	3.1%
O	該当数	6	0	6
	割合	8.1%	0.0%	100.0%
合計	該当数	74	63	11
	割合	100.0%	85.1%	14.9%

データに関する基準は、情報公開と異なって、学校基本調査の形式により、大部分、統一が図られている。また、データは「大学ポートレート」に一括して掲載されるなど、情報公開と比較すると情報の収集は容易になっている。ただし、大学、学部・学科ごとの情報は、一画面ずつ表示され、大学間でデータを比較するためには、各大学等の画面を開き、プリントアウト等をする必要がある。

③大学からの情報発信のまとめ

以上から、市場型大学評価と比較すると、内容面では、Oに該当する項目が少ない。また、形式面では、情報公開は情報の収集の段階から、「大学ポートレート」は情報の活用（比較）の段階から、多大なコストが必要となっている。このように、「大学の選択のための大学情報や評価がわかりやすく、安価に手に入る」（小林他 2007）[3]市場型大学評価とは対照的な状況にある。

（4）まとめ

上記で見たように、大学の情報発信に対する社会のニーズには、情報公開への対応や、「大学ポートレート」への参加だけでは、内容面でも形式面でも対応できない可能性がある。

このため、個々の大学としては、内容面では、市場型大学評価の教育指標を参考に、自大学の個性・特徴を踏まえて、Oに該当する教育指標の情報発信を主体的に検討すべきである。

他方、形式面の課題については、個々の大学での対応は困難である。このため、特に、「大学ポートレート」については、大学間の比較を可能とするなど、社会の利用可能性を高めるよう、国や大学団体が取り組む必要があろう。

大学間の比較が難しい点に関しては、三浦（2013）[16]、水上（2013）[17]は、画一的なランキングの防止、国公立大学と私立大学の比較の防止、がその理由と指摘している。

前者の理由については、大学関係者では理解されるものの、高校生・保護者等の大学外のユーザーの理解を得ることは実際には難しいと思われる。また、仮に理解を得られたとしても、不便を押してまで利用するものは、三浦（2013）[16]、水上（2013）[17]が指摘するように、現実には少数にとどまるであろう。この点、例えば、米国のIPEDS などの統一的なデータシステムでは、類似大学との比較が容易になっている。「大学ポートレート」においても、ユーザーに大学の規模・設置主体・目的・進路等を選択させて、比較対象大学を一定程度絞った上で、定量データを基に比較を可能する仕組みを導入することも考えられる。

また、後者の理由については、大学外のユーザーの主な関心は、国公私立の別ではなく、大学の教育内容とその公開の程度である。また、私立大学も公費を投入されていることを踏まえると、私立大学としては、財政面の制約をアピールしつつ、コストパフォーマンスの観点など、その公費投入の効果を説明すべきであろう。

６．作成主体別の市場型大学評価に関する検討

（1）全体について

次に、作成主体別に、市場型大学評価の教育指標の状況を見る（表 7）。

①まず、教育指標の数をみると、作成主体によって、大きく異なっている。最も多いのが新聞社（平均 46.3）であり、次に多い出版社（24.0）の倍近い。この点、新聞社の想定する読者は、出版社と比較して、より社会一般に広く、その広い読者のニーズに対応するため、多数の指標を採用していると思われる。

②次に、I-E-O 別に該当する指標をみると、こちらも作成主体によって大きく異なっている。

最も多いのは、出版社が主体の場合は O に該当する指標（75.0%）、新聞社の場合は E に該当する指標（59.0%）、その他の場合は全体像と E に該当する指標（いずれも 45.2%）、予備校の場合は E に該当する教育指標（100.0%）が最も多かった。この点、一口に「市場型大学評価」といっても、作成主体ごとに、その想定する受け手のニーズに応じて、教育指標が大きく異なっている状況が伺える。

（表7）教育指標の内訳（作成主体別）

		全体	出版社	新聞社	予備校	その他
全体像	該当数	31	2	10	0	19
	割合	13.4%	4.2%	7.2%	0.0%	45.2%
I	該当数	3	0	3	0	0
	割合	1.3%	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%
E	該当数	114	10	82	3	19
	割合	49.1%	20.8%	59.0%	100.0%	45.2%
O	該当数	84	36	44	0	4
	割合	36.2%	75.0%	31.7%	0.0%	9.5%
合計	該当数	232	48	139	3	42
	割合	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
主体の数		10	2	3	3	2
平均指標数		23.2	24.0	46.3	1.0	21.0

以上を踏まえて、以下では、作成主体ごとに、I-E-O との関係を検討することとする。

なお、以下の検討では、予備校が作成主体の評価は省略する。予備校は、顧客である受験生やその父兄の関心事項として、大学の入学難易度を想定しており、教育指標も、E に該当する入試の偏差値に限られるからである。

（2）出版社が作成主体の場合

①全体の状況（表 8）

全体の傾向とは異なり、O に該当する指標が最も多く、E に該当する指標は少ない。また、O に該当する指標の中では、後述するように、特に就職・資格等の学生を対象とする指標が多い。

この原因としては、出版社として、 評価の公表媒体である ビジネス雑誌の読者である成年のビジネスマンについて、近年の厳しい経済情勢や雇用情勢から、自分や自分の子供の就職・資格等の学習成果に対する関心が高まっている状況を反映したもの、と考えられる。

（表8）教育指標の内訳（出版社作成）

		出版社	指標の対象	
			大学	大学生
全体像	該当数	2	2	0
	割合	4.2%	4.2%	0.0%
I	該当数	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%
E	該当数	10	10	0
	割合	20.8%	20.8%	0.0%
O	該当数	36	1	35
	割合	75.0%	2.1%	72.9%
合計	該当数	48	13	35
	割合	100.0%	27.1%	72.9%

②特徴の分析

以下では、O に該当する指標について、吉本（2007）[28]の指摘を踏まえて、成果を短期の成果を示す「卒業時」と中長期の成果を示す「卒後（中長期）」に分けて、検討する（表 9）。

（表9）Oに該当する指標（出版社作成）

		卒業時	卒後（中長期）	合計
総数	該当数	31	5	36
	割合	86.1%	13.9%	100.0%
就職	該当数	3	0	3
	割合	8.3%	0.0%	8.3%
資格	該当数	27	0	27
	割合	75.0%	0.0%	75.0%
出世	該当数	0	3	3
	割合	0.0%	8.3%	8.3%
収入	該当数	0	1	1
	割合	0.0%	2.8%	2.8%
学力・能力	該当数	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%
幸福度	該当数	1	1	2
	割合	2.8%	2.8%	5.6%

調査結果からは、卒業時に該当する指標が大部分（81.3%）であり、その内訳では、資格（75.0%）が最も多かった。ただ、具体的な内容を見ると、多様な資格が見られる。例えば、司法試験、公認会計士試験、弁理士試験、医師国家試験をはじめとして、地方公務員、警察官、消防官、自衛官、精神保健福祉士、社会福祉士、理学療法士、言語聴覚士、視能訓練士、技師装具士、獣医師、看護師、保健師等の 21 種類の資格があげられている。この点からは、社会の資格に対する関心は、画一的なものでなく、多様なレベル・内容に広がっている状況が伺える。

他方、卒後（中長期）に該当する指標は、少数（13.9%）にとどまった。具体的には、「OB/OG の平均年収」、「今も幸せそうな人の出身大学」、「社長になりやすい大学」、「役員になりやすい大学」、「上場企業役員数」が該当する。この原因としては、社会からは、大学教育と卒後（中長期）の学習成果との関係は認識しにくいことや、現在のところ、中長期的な「出世」よりも目下の資格・関心が高いと思われることが考えられる。

（3）新聞社が作成主体の場合

①全体の状況

全体の傾向と同様に、O 及び E に該当する指標の割合が高い。特に E に該当する指標の割合が高い（表 9）。

また、E に該当する指標の数も 82、1 社平均でも 27。3 であり、出版社（1 社平均 5）、その他コンサル等（1 社平均 9.5）と比較しても、非常に多い（表 10）。

この原因としては、まず、大学の選択に当たって偏差値以外の多角的な視点を提供するという作成の目的（小林哲夫 2006[6]、中村 2012[7]）が指摘できる。また、出版社と比較して、社会一般に広い新聞の読者層のニーズを踏まえていることが考えられる。

ちなみに、偏差値に関係する教育指標は、予備校が作成主体の評価以外では、入試難易度（新聞社作成）、入学難易度（出版社作成）、「お値打ち大学（就職偏差値と入学偏差値の差）」（出版社作成）の 3 つにとどまった。他の E や O に該当する指標が多数ある状況を踏まえると、社会全体としての教育情報に対するニーズは、大学の「入口」から、大学の「内容」や「出口」に移行しつつある状況が伺える。

（表10）教育指標の内訳（新聞社作成）

		新聞社	指標の対象	
			大学	大学生
全体像	該当数	10	10	0
	割合	7.2%	7.2%	0.0%
I	該当数	3	0	3
	割合	2.2%	0.0%	2.2%
E	該当数	82	80	2
	割合	59.0%	57.6%	1.4%
O	該当数	44	2	42
	割合	31.7%	1.4%	30.2%
合計	該当数	139	92	47
	割合	100.0%	66.2%	33.8%

以下、E 及び O に該当する指標について検討する。

②特徴の分析

ア）まず、E に該当する指標について検討する。

指標の対象で見ると、大学が大部分であって、大学生はほとんど見られない（80 中 2）（表 10）。この点、学習成果の把握において学生の学習成果を反映できているか疑問もある点は上記のとおりである。

次に、定量指標・定性指標の別でみると、定性指標が 4 割弱度見られる（表 11）。定性指標とは、イメージ等の数値ができない指標である。定性指標は、その内容があいまいであるため大学にとって具体的な経営改善に活用できないこと、「「評判が評判を生む」セルフ・フィーディングな性格」（間淵他 2002）[1]という課題がある。

次に、定性指標の調査対象を見ると、ほとんどが当該大学による自己評価(30 中 24)であった。この原因としては、大学教育に関する専門家であること、大学という組織体であるため情報を収集しやすいことが考えられる。

また、定性指標の調査対象には、他大学の教員や高校教員も一定数（いずれも 3）あったが、これらはいわば大学教育の関係者である。これらを対象とした調査結果に基づく評価は、社会一般の評価とは言い難いであろう。他方で、調査対象には、大学生が全く見られない。大学生は、教育の受益者であり、学習の主体であり、その状況を把握しうるにも関わらず、である。この原因としては、学外者である新聞社にとっては、不特定多数の大学生から情報を収集することが困難であることが考えられる。

（表11）Eに該当する指標（新聞社作成）

		E全体	定量	定性	調査対象					
			小計	小計	高校生	高校教員	社会人	大学生	他大学教員	自己評価
E全体	該当数	82	52	30	0	3	0	0	3	24
	割合	100.0%	63.4%	36.6%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	3.7%	29.3%
入学	該当数	15	11	4	0	0	0	0	2	2
	割合	17.4%	12.8%	4.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	2.3%
教育課程	該当数	61	35	26	0	3	0	0	1	22
	割合	74.4%	42.7%	31.7%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	1.2%	26.8%
卒業	該当数	3	3	0	0	0	0	0	0	0
	割合	3.7%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
学生の活動	該当数	3	3	0	0	0	0	0	0	0
	割合	3.7%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

とはいえ、この点、大学教育の実態の十分に把握できているか疑問もある。

定性指標の具体的な内容としては、高校教員の「生徒に勧めたい」、「進学して伸びた」、「伸び悩んだ」などの大学のイメージに関する指標もあるが、大学の具体的な取組として、基礎学力づくり、学習支援、発達障害対策、国際化対応、経済的支援のための施策の有無など、より具体的な教育の実施状況も示されている。

定性指標には、大学にとって改善に活用しにくいという課題がある一方で、数値化し難い大学の個性・特色を表現できる点で意義もある。大学としては、単に順位のみに着目するのではなく、自らのイメージ戦略等を踏まえて、その対応を検討する必要がある。

なお、標準修業年限内卒業率は、O に該当する指標中の大学側の指標を入学、教育課程、卒業に分けると、卒業に該当する指標であり、情報公開の項目にも盛り込まれ、政策的に重視されている。しかし、市場型大学評価においては指標数は 3 にとどまった。具体的には、卒業率（新聞社）、標準修業年限卒業率（新聞）、退学率（新聞社）が該当するが、社会のニーズは低いと言わざるを得ない状況にある。この原因としては、社会一般にとっての分かりにくさや、社会の関心は単に大学を出たか、ではなく、その先の就職・資格に向いていることが考えられる。

イ）次に、O に該当する指標について検討する。

卒業時に該当する指標が多いが、卒後（中長期）に該当する指標も一定数見られる（表 12）。

（表12）Oに該当する教育指標（新聞社作成）

		卒業時	卒後（中長期）	合計
総数	該当数	37	7	44
	割合	84.1%	15.9%	100.0%
就職	該当数	3	0	3
	割合	6.8%	0.0%	6.8%
資格	該当数	32	0	32
	割合	72.7%	0.0%	72.7%
出世	該当数	0	6	6
	割合	0.0%	13.6%	13.6%
収入	該当数	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%
学力・能力	該当数	2	0	2
	割合	4.5%	0.0%	4.5%
幸福度	該当数	0	1	1
	割合	0.0%	2.3%	2.3%

卒業時に該当する指標では、資格に該当する指標（72.7%）が最も多い。近年の厳しい経済情勢や雇用情勢から、就職・資格等に対する関心が高まっている状況を踏まえたものと思われる。

ただし、資格の内容を具体的に見ると、出版社以上に、多様な種類が見られる。具体的には、出版社があげた資格以外に、教員、管理栄養士、作業療法士、臨床工学技士、はり師、きゅう師、診療放射線技師、臨床検査技師、歯科衛生士、柔道整復師、あん摩マッサージ指圧師、救命救急士の 12 種の資格があげられていた。E に該当する指標だけでなく、O に該当する指標でも、多様な視点から大学を評価する姿勢が伺える。

卒後（中長期）に該当する指標に関しては、出版社と同様に、「出世」に該当する指標が最も多い。ただし、「出世」の具体的な内容を見ると、「学長の出身大学」、「理事長の出身大学」、「著名人 OB・OG」、「政治家 OB・OG」、「社長 OB・OG」、「スポーツ選手 OB・OG」が該当する。これを（1）で見た出版社が主体の評価と比較すると、企業での「出世」以外を取り上げている点で、やはり、多様な視点で大学を評価する姿勢が伺える。

（4）その他（コンサルタント等）が作成主体の「市場型大学評価」の指標と I-E-O との関係

①全体の状況

全体の傾向とは異なり、全体像に該当する指標と E に該当する指標が多い（表 13）。

また、指標の対象を見ると、全体に該当する指標では学生、E に該当する指標では大学を対象とする指標が多い。ただし、新聞社が作成主体の評価とは異なり、大学生も一定程度見られた（15 中 4）。この点は、コンサルタントの顧客である受験生の大学生の実態に対する関心を反映したものと思われる。

（表13）教育指標の内訳（その他作成）

		その他	指標の対象	
			大学	大学生
全体像	該当数	19	8	11
	割合	45.2%	19.0%	26.2%
I	該当数	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%
E	該当数	19	15	4
	割合	45.2%	35.7%	9.5%
O	該当数	4	2	2
	割合	9.5%	4.8%	4.8%
合計	該当数	42	25	17
	割合	100.0%	59.5%	40.5%

②特徴の分析

まず、全体像に該当する指標について見ると、出版社と異なり、すべて定性評価であった（表 14）。コンサルタントの顧客である大学等の教育業界関係者や受験生について、前者はイメージ戦略の観点、後者は大学選択の資料の観点から、いずれも大学のイメージに対するニーズが想定されていることが伺える。この点、上記（3）で指摘した定性指標の課題がより当てはまるであろう。

具体例としては、大学（組織）に対するイメージとして、「教育機関としてのビジョンがある」、「ロゴ・カラーなどが思い浮かぶ」、「伝統や歴史を重んじている」、「他大学にはない魅力がある」等があり、学生に対するイメージとして、「個性的である」、「意見を言える・自己主張できる」、「リーダーシップがある」、「集中力がある」、「精神的にタフである」、「礼儀正しい・上品である」、「存在感がある」、「創造力がある」、「問題解決能力が高い」、「面白みがある」等がある。

（表14）全体像に該当する指標（その他作成）

			全体像	
			該当数	割合
総数			19	100.0%
定量		小計	0	0.0%
定性		小計	19	100.0%
	調査対象	高校生	2	10.5%
		高校教員	0	0.0%
		社会人	1	5.3%
		大学生	0	0.0%
		大学教員	16	84.2%
		自己評価	0	0.0%

次に、定性指標に関する調査対象を見ると、定性指標に関するイメージ調査のため、自己評価はなく、他大学の教員というによるピア評価が大部分（84.2%）であった。この原因としては、大学教員は大学教育の専門家であること、大学という組織に所属しており、情報収集しやすいことが考えられる。他方で、高校生（10.5%）が若干あった。高校生は受験の対象として関心が高く、また、組織化されていない高校生と直接コンタクトできるルートを有するコンサルタント会社の強みを生かしたためと思われる。

次に、E に該当する指標については、新聞社と同様、教育課程が中心だが、新聞社と異なり、すべて定性評価であった（表 15）。この点、課題は上記（3）のとおりである。

また、調査対象は、新聞社と同様に、自己評価（73.7%）が最も多いが、高校生も一定数見られた。コンサルタント会社の強みを生かしたためと思われる。これに対して、大学生は、新聞社と同様、見られなかった。先に述べたように、大学教育の実態を十分に把握できているか疑問もある。

具体的な指標の内容としては、大学のイメージとして、「学生の面倒見がよい」、「学長・教授陣に魅力がある」、「キャンパスに活気がある」、「グローバル・国際交流が活発」、「スポーツ活動に熱心に取り組む」、「立地が良い」、「キャンパスのデジタル化が進んでいる」があり、学生のイメージとして、「勉強・研究に熱心である」、「基礎学力が高い」、「語学に長けている」、「高い専門性・専門知識を有する」等があった。新聞社と比較しても、イメージが中心であって、より抽象的であるため、改善への活用はより困難という課題が指摘できる。

(表15)Eに該当する指標(その他作成)

		E全体	定量	定性	調査対象					
			小計	小計	高校生	高校教員	社会人	大学生	他大学教員	自己評価
E全体	該当数	19	0	19	4	0	0	0	1	14
	割合	100.0%	0.0%	100.0%	21.1%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	73.7%
入学	該当数	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
教育過程	該当数	18	0	18	4	0	0	0	0	14
	割合	94.7%	0.0%	94.7%	21.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	73.7%
卒業	該当数	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
学生の活動	該当数	1	0	1	0	0	0	0	1	0
	割合	5.3%	0.0%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	0.0%

６。社会の教育情報に対するニーズに関する考察

(1) 以上の市場型大学評価の教育指標に関する検討を基に、社会の教育情報に対するニーズを考察すると、以下の 2 点となろう。

①E 及び O に該当する教育指標に対するニーズが高く、また、多様化、具体化していること。

これまで、わが国では、「学歴社会」という言葉に象徴されるように、大学の教育指標は、偏差値に代表される入学難易度が主であった。

しかし、現在の市場型大学評価では、指標数が多いだけでなく、入学難易度以外に、E に該当する指標であるカリキュラム、施設・設備等、O に該当する指標である資格、就職等に関する指標が採用されていた。また、O に該当する指標では、特に就職や資格に関係する教育指標が多いが、その内容を見ると、就職率等の形式的な指標だけでなく、「一部上場企業への就職率」など具体的な内容を盛り込んだ指標も見られる。このことは、社会の教育情報に対するニーズが多様化、具体化している状況を伺わせる。

この点からは、従来の教育指標による評価では、あまり評価されてこなかった小規模もしくは地方大学にとっては、その個性・特色をアピールする新しい教育指標を発見する機会ともなろう。例えば、若者の離職率の増加が問題となっている状況を受けて、就職後 3 年以内の離職率などの教育指標をしめし、地方企業への定着率をアピールすること等が考えられる。

②社会の構成員によって教育情報に対するニーズに多様性があること。

市場型大学評価は、一律に論じられることが多いが、その教育指標を具体的に見ると、作成者によって、大きな違いがある。このことは、作成者が想定する顧客の違いによって、教育情報に対するニーズが異なり、社会の構成員によって、教育情報に対するニーズが多様な状況にあることを伺わせる。

この点からは、(1) で述べたように、大学としては、社会の教育情報に対するニーズを把握する上で、市場型大学評価を参考にする際には、一律に論じるべきではなく、自大学の想定する顧客や、その個性・特色を踏まえて、それに適合する市場型大学評価を参考とすべきことが指摘できる。

また、大学生に関する教育情報に対するニーズについては、その存在が予想されるものの、現在の市場型大学評価では、コンサルタントが作成主体の評価以外では、ほとんど指標として取り上げられていなかった。この点は、市場型大学評価のニーズ把握の不十分さと思われ、大学が参考とする際に留意する必要がある。

（2）以上の点から、情報公開及び「大学ポートレート」の課題を検討する。

まず、「①E 及び O に該当する教育指標に対するニーズが高く、また、多様化、具体化していること。」については、両者とも、O に関する項目がほとんどない。また、あっても、例えば、「大学ポートレート」では、卒業者数・修了者数、卒業者・修了者の構成（職業分類・男女別）等の抽象的な定量データにとどまっており、進学先、進学後の状況など、具体的な内容を示すデータは示されていない。また、「②社会の構成員によって教育情報に対するニーズに多様性があること。」については、いずれも画一的な項目を提示するにとどまっており、個別の社会の構成員のニーズには対応できていない。このように、情報公開、「大学ポートレート」とも、社会の教育情報に対するニーズに十分に対応できているとは評価できない。

確かに、情報公開及び「大学ポートレート」は、市場型大学評価と異なり、すべての大学を対象とする制度に基づく仕組みであるため、大学関係者の同意が得られる最大公約数的な内容という制度的な制約がある。

この点、個々の大学としては、この制度的な制約を踏まえて、これら制度的な仕組みのみに頼るのではなく、個別・具体的な特徴、強みを打ち出すべく、「大学ポートレート」を活用しつつ、自ら積極的な情報発信に努める必要がある。

この点、日本私立大学連盟の教育研究委員会　大学の質向上検討分科会（2013、pp12-13）[36]も、「大学ポートレート」を「私立大学としては情報公開に対し消極的な対応をとることはそもそも選択肢としてありえない。私立大学としては『大学ポートレート』を機に私立大学としての主張を積極的に展開する情報戦略をとるべき」と指摘し、「進学希望者を各大学のホームページへと導く入口として活用すべき」と提言している。この提言のように、「大学ポートレート」において比較対象大学を一定程度絞った上で、利用者の比較が容易なように、各大学の個性・強みに関する定量データを共通の書式で示した各大学の Web ページにリンクさせることも考えられよう。

７．おわりに

大学の教育は、各大学の教育目的・目標の実現を目指して行われるものである。このため、教育指標は、一律ではなく、教育目的・目標に対応して多様であるべきだが、この点は、従来の情報公開や制度型大学評価では、十分に対応できなかった点である。

他方で、多様な指標を提供する市場型大学評価の側にも、大学生に関する指標の不足や定性指標の調査対象の偏りなど、課題がある。

大学における情報発信や情報公開・制度型大学評価のあり方の検討においては、上記の課題を認識しつつも、市場型大学評価を参考として、社会の教育情報に対するニーズの動向を踏まえて、その改善を図るべきであろう。

特に「大学ポートレート」については、課題の指摘を踏まえた早期の改善が必要と思われる。すなわち、現在の時点では、新しい取組ということで社会の各方面からの関心が集まっている。また、水上（2013、pp9）[17]が指摘する「2014 年の本格稼働で画期的な大学ポートレートができるとは、恐らく大学も文部科学省も思っていない。

私も、当初は極めて不完全なものとなるだろうと予想している」点には、うなずける面もある。とはいうものの、一定期間以上、社会の教育情報に対するニーズに対応できない状況が続いたならば、受験生やその親など社会の関心は、再び市場型大学評価に向かい、「大学ポートレート」の主な活用は、市場型大学評価の作成者による信頼性の高いデータの収集、という結果ともなりかねない。そのような段階になった後に改善を図っても、一度離れた関心を再び集めることは至難であろう。「大学ポートレート」は、「継続的な改善によっていかに進化させていくかが重要」（水上 2013、pp9）[17]であって、国、大学関係者は、内向きの議論に拘泥することなく、大学が社会から支えられた存在であることを自覚して、速やかに、社会に向けた利便性の向上に努めるべきである。

なお、社会の教育情報に対するニーズは、社会の構成員ごとに異なっている。今回は、市場型大学評価の作成者が想定するニーズしか検討できなかったが、この点の具体的な調査研究は、今後の課題である。また、大学からの情報発信に関しても、制度的な情報公開の枠組についての検討にとどまり、具体的な状況については、検討できなかった。この点についても、今後研究を進めていきたい。

第４節　大学経営におけるプランニングとコミュニケーションのツールとしてのシステムの構築
－九州大学における経営計画の進捗管理支援システムの現状と課題－

１．はじめに

現在、九州大学は、18 歳人口の減少、グローバル化、国の支援の削減など、厳しい経営環境に置かれている。

このような厳しい経営環境において、大学が使命を達成するためには、将来ビジョンを決定し、経営計画を策定し、大学としての目標に戦略的に取り組む必要がある。しかし、企業とは異なり、大学には、多様な関係者、広範囲の活動、多様な組織と組織文化、さらには、合意を重視する文化などの特徴があるため、経営計画の策定には困難が伴う。

本稿では、上記の状況を踏まえて、九州大学の大学評価情報室によって、経営計画の進捗管理を支援するために構築されたシステムの現状と課題に焦点を当てている。なお、本稿は、筆者が IR と経営計画の評価を担当する中で、経営計画の進捗管理の評価と改善に関する経験から得た知見を踏まえたものである。

２．先行研究のレビュー

（1）先行研究では、大学組織の組織面と文化面の特徴に焦点を当てた研究がある。

組織面に関する先行研究では、Clark（1983）は、大学組織における講座 - 学科 - 学部という階層構造を指摘している。また、Becher＆Kogan（1992）は、大学組織には、個人、基礎単位（部局）、機関（大学）という多層構造があり、それぞれの層において、多様なアクターと組織文化（規範様式と運営形態）をもっていること、を指摘している。

文化面に関する先行研究では、多くの先行研究は、大学は、「同僚制」いう伝統的な文化が存在することを指摘してきた。同僚制の特徴について、Deem（1998）は、教授自治を基盤とした最小限の階層と最大限の信用を指摘している。また、Clark (1983)は、近年の大学組織の規模拡大によって、合意に最高の価値があるとする伝統的な同僚制では、大学の経営は困難になったと指摘している。さらに、Kerr (1963)は、近年の大学に関して、多数のコミュニティで構成され、調和に欠ける状況を「マルチバーシティ（multiversity）」と表現した。そして、Clark（1983）は、大学組織の経営の非合理性を、「組織化された無秩序」や「ごみ箱状態」と表現した。

（2）以上のような特性のため、大学組織では、近年まで経営計画はほとんど策定されていなかったが、日本では、2004 年の国立大学の法人化に伴い、全ての国立大学に対して、経営計画（中期計画）の策定が義務付けられた。しかし、現在のところ、羽田(2005)など組織制度に関する研究はあるが、管見の限り、経営計画の進捗管理に関する研究はない。

英国では、HECFE（英国高等教育助成会議）が、英国の大学に関して、戦略計画のあり方や要件、手続き等を述べた報告（HECFE, 2000）はあるが、具体的な進捗管理の手法は述べられていない。

上記のように、大学における経営計画の策定は取組が端緒についた段階にある。このため、管見の限りでは、大学における経営計画の進捗管理に関する研究は行われていない。また、計画の進捗管理へのデータベースの利用に関する研究は行われていない。

（3）IR と経営計画の関係に関する先行研究としては、Thorpe(1999)は、IR の役割を計画策定支援を含む 9 類型に分け、どの役割を重視するかは各大学の状況によって異なると指摘した。また、Porter, J. D., Fenske, R. H., & Keller, J.E（2001）は、IR が計画に関与

する場合に考慮すべき要素としてガバナンス構造や政策課題を指摘している。しかし、計画の進捗管理の具体的な手法に触れた研究はない。

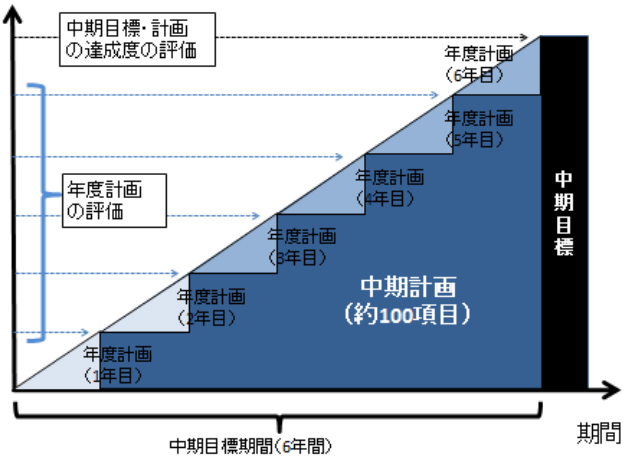
（4）以上のように、先行研究では、大学組織の特徴として、組織面では、階層ごとに異なる様々なアクターと組織文化を持つ階層構造があること、文化面では、同僚制などが指摘されているが、管見の限り、経営計画の進捗管理に関する先行研究や IR としての経営計画の進捗管理の支援のあり方に関する先行研究はない。

３．日本の国立大学法人制度

2004 年に国立大学が法人化されたため、すべての国立大学は法人格を有している。それぞれの国立大学は、「中期計画」（6 年間）を作成することが義務付けられ、達成度について評価を受ける（国立大学法人評価）。この評価結果は、次の 6 年間の予算（運営費交付金）に反映されるため、国立大学法人にとって、年度計画の達成度評価と改善を通じての経営計画の進捗管理は、非常に重要な意味を持っている。加えて、九州大学の中期計画（2010～2015 年の第 2 期中期目標・中期計画期間）には、およそ 100 項目があるため、達成度評価において大学が説明するために、大量のデータの蓄積と管理が必要となる。

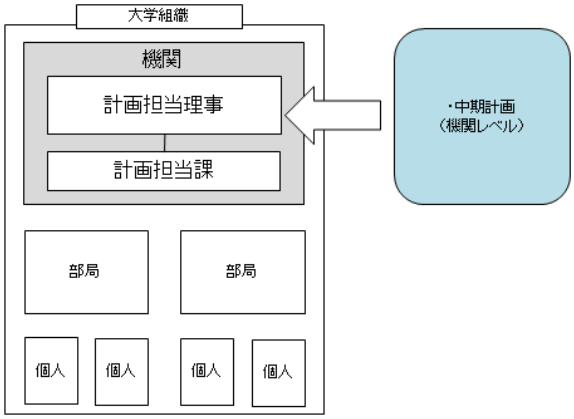
年度計画と中期目標、中期計画の関係は、図 1 で示す。

（図1）中期目標･中期計画･年度計画の関係



なお、２．で述べたように大学の組織には階層構造があるが、本稿の対象とする年度計画、中期目標、中期計画は、大学（機関）のレベルの経営計画である。大学組織の階層構造と中期目標、中期計画の関係は、図 2 に示す。

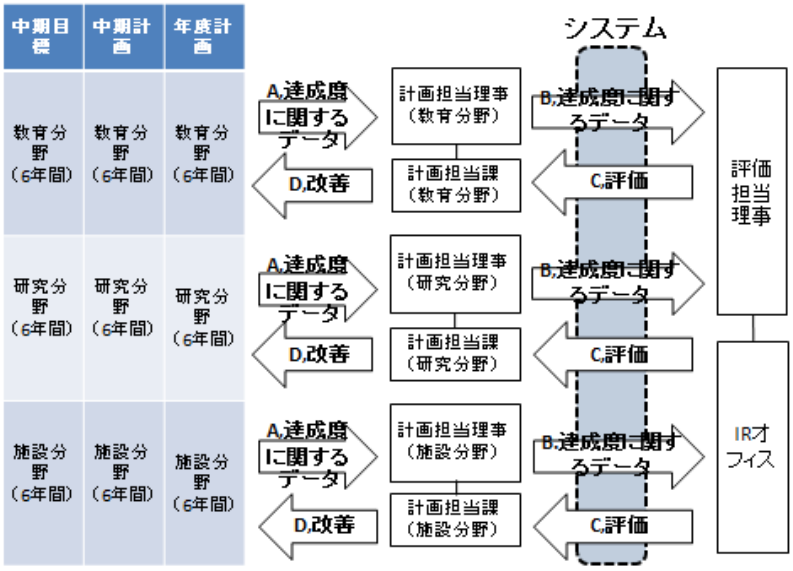
(図2)大学組織の階層構造と中期目標･中期計画



４．九州大学における経営計画の進捗管理の課題について

大学における経営計画の進捗管理は、年度計画の評価と改善によって行われる。このため、以下では、評価の段階と改善の段階に分けて検討する。図３に中期計画・年度計画の進捗管理のプロセスを示す。評価の段階は、図３中の A、B、C のプロセスであり、改善の段階は、図３中の D のプロセスに該当する。

（図3）中期計画･年度計画の進捗管理のプロセス



（1）評価の段階の課題

年度計画の達成度の評価を行うためには、教育研究活動に関する情報の収集・管理・分析を行う必要があるが、これら段階ごとに課題がある。これらの課題は、階層ごとに、アクター、運営形態、活動内容が異なる多層構造という組織面の特徴に由来する。特に、多様な活動内容を含むため、評価には、多様なデータと評価基準が必要となる。

①収集の段階では、約 100 項目の中期計画のそれぞれの年度計画について、根拠資料・データが必要となるなど、膨大なデータの収集が必要となる。加えて、これらの根拠資料・データは、大学内に分散して存在するため、収集にはコストがかかる。

②管理の段階では、長期間（少なくとも中期目標期間の 6 年）にわたる根拠資料・データの蓄積が求められる。現在は、データが教職員の個人のパソコンで管理されている場合も多く、担当者の交代によってデータが所在不明になることもある。また、進捗状況を評価できるように、資料やデータ間の関係性にも配慮して管理する必要がある。

第１期中期目標期間（2004～2009 年）においては、九州大学では、情報の収集・管理・分析作業に関わる連絡は電子メール､ファイル共有は単純なウェブサーバで行っていたが、この方法では 2 つの課題があった。第 1 に、計画の担当課職員や大学評価情報室など、複数のメンバーがそれぞれの役割を持って関与するため、メールによる取りまとめには作業効率の点で限界があったこと、第 2 に、単純なウェブサーバを使ったデータの共有は検索機能が乏しいため、根拠資料のチェック作業が煩雑であったことである。

③分析の段階では、大学組織の多様な活動を踏まえた多様な評価基準によって、年度計画の評価ができるように、担当者のスキル向上や人材育成が課題となる。

（2）改善の段階の課題

改善の段階では、現在のところ、十分に評価結果を踏まえた改善が行われていない。例えば、数年間にわたり同一内容の年度計画を策定した事例や、単年度の年度計画の達成のみに注目していた事例などがあった。

この課題は、多様なアクターによる合意形成が重視される同僚性を基礎として、非合理な意思決定が行われることが多いという特徴に由来している。

さらに、日本の国立大学においては、２つの原因が指摘できる。第一に、意思決定にデータを反映する意識の乏しさが指摘できる。特に、日本の大学におけるガバナンスの特徴として､教員出身の管理職の市場が未分化･未発達という点が指摘されている（両角 2013）。このため、理事レベルの多くは、専門的な管理職でなく、経営計画に関する意思決定の多くは、十分に評価結果やデータを踏まえていない状況にある。第二に、国立大学には、法人化以前には経営計画という概念がなかったこともあり、現在も、中期計画や年度計画の重要性に関する認識や知識が不足していることが指摘できる。また、年度計画の目的が中期目標・中期計画の達成のための進捗管理のツール、という点の理解も十分でない。

５．九州大学における評価と改善を支援する情報システムについて

（1）システムの概要

以上の課題に対応するために、九州大学の大学評価情報室では、中期目標・中期計画進捗管理システム(以下、「システム」。)というウェブ・データベースを開発した。システムの開発の目的は、年度計画の進捗管理をすること、及び、中期計画の評価に必要な証拠データを関係者間で共有すること、の 2 点である。

（2）システムの特徴

システムの特徴は、次の 3 つである。第一に、ユーザの役割ごとに必要で十分な情報を示すことである。ユーザは、実施主体（被評価者)、評価委員（評価者)、作業管理者などの役割が明確に与えられており、システムによって、ユーザの役割に応じて様々な様式の情報が提示される。

第二に、根拠データの保存を目的として、年間計画のデータ毎に、検索エンジンを備えたファイル・アップロード機能を備えていることである。この機能によって、余剰な根拠データの蓄積を回避し、複数の計画間での自己点検・評価の一貫性を維持できる。

第三に、オープンソースのソフトウェアを使って開発したことである。これにより、開発コストの削減だけでなく､最新情報技術の導入が可能となる｡また､オープンソースは、ソフトウェアの内部が「一般に開放されている」ため、開発担当者が交代しても継続した運営や開発が可能となる。

システムを導入することで､期待される効果を 3 つ述べる｡第 1 に､システムによって、評価の過程において、関係者間で情報を効率的に共有できる。この点は、メールと単純なウェブによる情報の共有だけでは、十分ではない点であった。

第二に、システムによって、評価作業やスケジュールの明確化が促される。システムの開発の際に、関係者の役割と手順の精緻な定義が行われており、これにより、関係者の作業を効率的に誘導することが可能となる。

第三に、システムによって、根拠資料、データ、情報の蓄積と統合が促進される。評価担当者としては、個人のパソコンにデータを蓄積することを避けることで、評価担当者の交代の際、前任者から後継者へのデータの引継ぎが可能となる。また、サーバー・コンピュータにデータを蓄積することによって、データの効率的な検索閲覧が可能となる。

上記の効果に加えて､中期目的の達成と中期計画の遂行の支援が期待できる｡すなわち、

システムの導入以前は、年度評価は、中期計画の達成のための進捗管理を目的とするにも関わらず、事実上、各年度の進捗状況の確認にとどまっていた。しかし、システムの活用により、現在まで継続的に蓄積された証拠データの参照が容易になったことで、中期目標・中期計画の期間を通じた継続的な評価の視点の維持が期待できる。

九州大学では、このシステムを、図 3 に示した中期目標・中期計画の進捗管理の評価プロセスへ組込むことにより、上記課題の克服を図っている。

6．得られた成果

(1) 評価の段階の課題の解決について

①収集の段階では、担当課職員に対して、年度計画の評価の際に、システムの利用を前提として、根拠資料・データを具体的に提示することを義務付けている。また、システムのファイル保存機能を活用して、各種報告書・議事録等の定性的な資料そのものを積極的に蓄積するよう求めている。これにより、毎年度、必要な根拠資料・データの収集が着実に実施されており、6 年間を通してみると、収集のコストの削減につながる。

②管理の段階では、情報の一元的な保存場所をシステム上に提供することで、担当課職員による根拠資料の管理負担が軽減されるとともに、根拠資料・データの所在が明確となった。なお、システムは、常時アクセス可能としており、年 1 回の年度計画の評価以外の時点でも、日常的な情報の蓄積が可能となっている。システムに蓄積された根拠資料・データは、担当課職員、大学評価情報室において、適宜アクセスすることができ、学内情報の共有化を図っている。この点に関して、担当課職員に対するヒアリング調査（2012 年 8 月、中期計画の担当課（16 課）の担当職員に対して実施。）でも、「過去のデータや現在の進捗状況を適宜 Web 上で確認できる」（5 課）等の意見があった。

③分析の段階では、大学評価情報室において、年度計画の進捗状況の評価と助言や、担当課職員に対するヒアリングという、双方向のコミュニケーションを実施している。その際には、システムを活用しており、コミュニケーション自体の効率化や、根拠資料・データの蓄積が進んでいる。また、システムには、意見交換・助言等の記録も保存しており、作業の透明化も図られている。この点に関して、上記のヒアリング調査でも、「年度末評価の際、中間評価で入力した記述内容やコメントを活用し、修正・追加入力も紙資料を介さず、各課で即時的、自由にできる」（5 課）等の意見があった。

さらに、双方向のコミュニケーションの効果として、大学評価情報室では、年度計画の重要事項の明確化、必要な根拠資料・データの同定などの技能の育成と共有が進んでいる。さらに、担当課の状況の把握が進み、より現場の実態を踏まえた進捗状況の管理と助言等が可能になっている。他方、担当課職員にとって、中期目標・中期計画、年度計画に関する理解の促進が図られた。この点に関して、上記のヒアリング調査でも、双方向のコミュニケーションによって、「大学評価という先の見えにくい作業に付随する心理的な負担が軽減されている」との意見があった。

(2) 改善の段階の課題の解決について

システムを通じて、現在までの年度計画の内容と、蓄積した根拠資料・データへのアクセスが容易になったことから、現時点の進捗状況を容易に確認できるようになった。これにより、技術的には、中期計画の達成まで見据えた継続的・長期的な視点での年度計画の評価と進捗管理が可能となった。

7. 残された課題

上記で述べたように、関係者の間で、経営計画の進捗管理を効果的に共通するシステムを利用する準備はできた。しかしながら、幾つかの課題が存在する

（1）.評価の段階の課題

①収集の段階では、計画担当課からのデータ収集は進んだが、部局からのデータ収集は進んでいない。近年、部局のデータは、部局単位の評価報告書（現況調査表）の作成を目的として構築したデータベース「大学評価ウェアハウス」に入力を進めている。このため、将来的には、システムと「大学評価ウェアハウス」の連携によって、重複調査の防止等、効率化を図る必要がある。

②管理の段階では、システムに蓄積されたデータは、データフォーマットの組み合わせが柔軟であるため、再調整が可能である。このため、途中で改正された中期計画や、異なった評価基準に基づく他の評価においても、データを利用できる。将来的には、他の評価制度への適用のためのデータの変換を促進し、より効率化を図る必要がある。

③分析の段階では、IR オフィスと計画の担当課において、必要な専門的技能の育成と共有が行われている。しかし、教職員とも定期的な交替があるため、専門的技能の承継は大きな課題である。特に、システム等の開発技能のある人材の確保は大きな課題である。専門的技能のある人材を継続的に確保できる雇用システムの改善が求められる。

（2）改善ステージの課題

改善の段階では、依然、十分に評価結果に基づいた改善は行われていない。現在でも、理事クラスでは、同僚制を基礎として合意を強調する文化が維持されていることが原因である。加えて、日本の国立大学における 2 つの課題は解決されていない。年度計画と中期計画に関する認識不足は、システムを通じた双方向のコミュニケーションを通じて徐々に改善しているが、理事レベルには十分に効果が及んでいない。また、経営の専門家ではない理事の多くには、意思決定におけるデータの利用に関する意識は依然不足している。

（3）まとめ

以上のように、システムによって、組織面の特徴に由来する評価の段階の課題はある程度解決されているが、文化面の特徴に由来する改善の段階の課題は多く残されている。

文化面の特徴に由来する改善の段階の課題の解決には、理事レベルの意識改革が必要であり、そのためには、評価担当者と理事とのコミュニケーションを促進することが重要である。しかし、大学は、広範囲の活動と多様な組織文化を有する多様なメンバーで構成されているため、そのメンバーの間でのコミュニケーションの促進には困難が伴う。

この点を解決するため、著者は、システムについて、プランニングやデータ蓄積のツールのみならず、理事レベルとのコミュニケーションの「プラットフォーム」としての活用を提案したい。

この「プラットフォーム」とは、「第三者間の相互作用を促す基盤を提供するような財・サービス」（Kokuryo2006)を示す概念であり、ネットワーク社会におけるコミュニケーションの不可欠の基礎である、共通の文法、コンテキストおよび規準を提示するものである。筆者は、大学組織が、ネットワーク社会のように、様々な活動や文化を有する多数のメンバーが参加している場であることから、この概念に注目したものである。

具体的には、システムの活用について、以下の 3 つの改善を提案する。

第一に、システムを、理事と IR オフィスの間のコミュニケーションのチャンネルとして設定することである。現在、システムへのアクセスは、事実上、計画の担当課職員に限られている。なぜなら、年度計画の評価は、事実上、理事レベルではなく、担当課職員のメンバーが行っているからである。このため、双方向コミュニケーションによる意識改革

の影響は、担当課職員にしか及んでいない。このため、年度計画の評価・改善に当たっては、理事にシステムにアクセスするよう義務付けるべきである。他方、システム側でも、必要なデータに容易にアクセスでき、また、経営の専門家でない理事にもデータを理解できるように、データの「可視化」等の改善を図る必要がある。

第二に、システムを通じた理事とのコミュニケーションのルールの設定である。現在、システムには、年度計画の評価に必要なデータが可能な限り大量に収集・蓄積されているが、そのデータの多くは、整理・統合されていない。また、システムには、進捗管理および達成度の評価に使用するデータ・評価標準に関する共通の認識は示されていない。この状況において、様々な活動や文化を有する関係者間でのコミュニケーションを促進することは困難である。このため、コミュニケーションの共通のルールとして、重要なデータ項目と評価基準で構成されるデータセットを設定すべきである。これにより、異なる組織文化を持つ部局から選ばれた理事たちに大学経営に関するコミュニケーションの共通のベースの提供が可能となる。また、このデータセットに基づいてコミュニケートすることにより、経営専門家でない理事から不合理なデータや評価基準を排除することが可能となる。

なお、このデータセットの設定の際には、理事との十分なコミュニケーションが必要である。また、他の大学との客観的なベンチマークのために、「大学ポートレート」あるいはアメリカの IPEDS のような大学間の共通データベースとの互換性を図るべきである。さらに、データセットを通じたコミュニケーションによって惹起される新しいデータニーズに対応するために、理事との継続的なコミュニケーションによって改善を図る必要がある。

第三に、システムを FD や SD に活用することである。理事レベルの意識改革や経営計画の共通認識の形成には、毎年 1 回の年度計画の評価の際のコミュニケーションだけでは十分ではない。これに加えて、FD と SD を、理事と経営計画について議論する重要な機会として実施すべきである。その際は、システムの利用によって、実際のデータから進捗管理および経営計画の問題をチェックするワークショップなどを実施すべきである。また、現在から過去における大学状況の視覚化および将来の状況のシミュレートも、理事の意識改革に有効と思われる。

７．結論

九州大学では、評価の段階の課題の多くは、システムの利用によって解決された。システムは、日本の国立大学法人の評価制度を前提としているが、現在では、ほとんど全ての大学は、何らかの形で経営計画を策定し、何らかの評価を受けなければならない。本稿で紹介したシステムは、これらの大学にとって計画と評価の効率化の面で有用と思われる。

他方で、大学特有の文化に原因のある改善の段階の課題は十分に解決されなかった。今後、システムを、プランニングのためだけでなく、意識改革のためのコミュニケーションのプラットフォームとして開発する予定である。

なお、システムは、既に他大学に提供して、高い評価を得ているが、今後、さらに他の大学への提供を進めることを計画している。これにより、他の大学の実務経験も踏まえて、多様な状況にある大学の経営計画の進捗管理を効果的にサポートできるように、システムの開発を進めることを目指している。

第 4 章　IR の「機能」に関する課題の解決策

第 1 節　第 4 章の構成

第 4 章では、第 1 章で明らかになった IR の「機能」に関する課題の解決策の研究を行う。

課題の中でも、第 2 節では、データ分析の充実という課題に関して、現在、IR・大学評価の分野において、特にニーズの高い学習成果・教育成果に関するデータ分析のあり方について、法人評価における現況調査表・現況分析結果の記述を基に研究を行う。

また、第 3 節、第 4 節では、現在、IR・大学評価の分野において、特にニーズの高い学習成果・教育成果に関する情報収集の促進の観点から、大学と同窓会との連携のあり方に関する調査研究を行う。なお、現在のところ、大学の同窓会に関する先行研究はほとんど行われていない状況にある。このため、本稿では、第 3 節において、同窓会の規約の分析を基として、同窓会の活動実態の把握のための研究を行うとともに、第 4 節において、国立大学の中期計画の記述の分析を基として、大学経営における同窓会との連携の実態の把握のための研究を行う。また、現在、上記の超結果を踏まえて実施した国立大学法人の同窓会担当理事に対するアンケート調査を実施し､その結果を取りまとめている段階である。

第２節　国立大学法人評価における教育成果に関する記述の現状と課題について－　現況調査表・現況分析結果の記述の分析を中心に　－

１．はじめに

法人評価の主な目的は、国立大学法人の教育研究活動の改善を促進することと、社会に対する説明責任を果たすことである。しかし、大学評価・学位授与機構の実施したアンケート調査『「国立大学法人及び大学共同利用機関法人における教育研究の状況についての評価」に関する検証結果報告書』（2009）の結果にもあるように、現在の評価書及び評価結果には、それらの目的を達成する上での課題も見られる。

特に、教育の成果に関して、学士課程答申にあるように、今後の大学評価の際、その提示が強く求められることが予想されるが、未だそのあり方は確立していない。とはいえ、既に第２期中期目標・中期計画期間の２年目も終盤であり、必要な情報の収集・分析作業を考慮すると、検討のための時間的な余裕はあまりない。このため、どのように教育成果を示すのか、そのあり方の検討を早急に進める必要がある。

また、今後、法人評価が運営費交付金の配分に影響する度合いが拡大することが予想される。その意味で、大学の目的・目標を踏まえつつ、法人評価における評価書にどのような情報項目を盛り込むべきかを検討することは、今後、大学評価に関する研究としてだけでなく、個別の国立大学における機関調査（IR）の面でも、意義が大きくなると思われる。

以上のような背景から、本研究では、第１期の法人評価の際の現況調査表・現況分析結果における教育の成果に関する記述を対象として、法人評価の目的である改善への反映・社会への説明責任の実現の観点から、その現状を分析し、課題を探ることとする。

２．先行研究の整理と本稿の位置づけ

教育の成果は、アウトカムという概念として把握されるが、その定義を一意に決定するのは困難であり、関連する研究は、大学教育と職務遂行能力との関係にアプローチするレリバンス研究（小方 2002、本田 2004）、大学卒業者の職業生活を中心に教育の収益率に焦点を当てたキャリア形成研究（Shultz1963、矢野 1991）、学生の学習経験に焦点をあてた研究（広島大学高等教育研究開発センター2006）、教育の成果の検証に関する方法論としての卒業生調査に関する研究（吉本 2007）などがあり、その研究蓄積や文脈は多岐に渡っている。

近年では、米国のスペリング委員会（U.S. Department of Education2006）や欧州のボローニャ・プロセスにおける欧州高等教育資格枠組[1]、わが国の学士課程答申に見られるように、質保証の観点から教育の成果に関する研究の深化が求められている。

高等教育における質保証の国際的な趨勢は、第三者評価とそれを支える個別大学内部の仕組みにある（羽田・米澤・杉本 2009）。近年わが国では、第三者評価は認証評価及び法人評価として、個別大学内部の仕組みは、内部質保証という概念として注目を集めている。

このような文脈にあって、教育の成果に関連する研究としては、カレッジ・インパクト理論を背景に、学生の成長に焦点を当てた、I-E-O モデル（Astin1993）や I-P-O モデル（Watson1998）が広く認知されている[2]。また、把握した教育成果の大学改革や教育改善などへ活用を視野に入れた研究として、いかに効率よく教育効果の高いシステムを構築するかに焦点を当てた、インストラクショナル・デザイン研究（大森 2010）や、教育成果を

[1]当該取組については、川嶋（2008）に詳しい。
[2] I-E-O モデルについては山田（2009）、I-P-O モデルについては野田（2009）に詳しい。

測定し、把握したデータを大学のマネジメントや改善に反映させる「アルバニー教育効果測定モデル」に着目した、教育改善システムの特質に関する研究（鳥居 2007）がある。このような研究は、個別大学内部の仕組みの中でも特に Institutional Research（IR）として近年注目を集めている。

大学評価の文脈では、自己点検評価において、教育の成果を把握するために、どのような情報が採用されているかを検証した研究（串本 2005）がある他、大学評価・学位授与機構が行う認証評価・法人評価の検証の中でも教育の成果が扱われている。

質保証の文脈で教育の成果を扱っている研究は、大まかに①教育の成果を把握するためのフレームワーク、②教育の成果を提示するための情報内容、③把握した、教育の成果を示す情報の活用を、外部の制度の側面から捉えるか、内部の仕組みの側面から捉えるかによって分類できる。しかしながら、大学評価に関する研究は、常に現実に進行する制度や具体的な実践と不可分に結びついて論じられるため（米澤 2006）、法人評価という、まだ歴史の浅い、個別具体の対象に対する検証は十分とは言えない。

本稿は、法人評価を対象に、その評価実施過程において産出される『現況調査表』及び『現況分析結果』を１次資料として、どのような情報をもって教育の成果を提示しようとしているかを、実証的に検証しようとするものである。

なお、「国立大学法人及び大学共同利用機関法人における教育研究の状況についての評価」に関する検証結果報告書（平成 21 年 12 月）は、法人評価に関わった法人・評価者の主観的な意見をもとに法人評価の課題を探るものであるが、本稿は、現況調査表・現況分析結果における記述の分析という客観的なデータを対象として法人評価の課題を探るものであり、手法を異にしている。

法人評価は、認証評価と伴に質保証の中核をなす重要な制度である。今後、当該制度に基づいて質保証が行われることに鑑みれば、理念的な制度設計のみならず、具体的かつ客観的なデータに基づく検証が重要となろう。次節では、本稿の研究対象及び、資料と分析方法について詳述する。

３．資料と分析方法

3.1 法人評価について

3.1.1 法人評価の実施過程の概要について

法人評価は、文部科学省が国立大学法人の活動実績を評価するものであるが、全学単位の評価と学部・研究科単位の評価に分かれる。

前者の全学単位の評価は、各国立大学法人の中期目標・中期計画の達成状況を評価対象としているため、評価項目は大学ごとに異なっており、統一的な分析は困難である。他方、後者の学部・研究科単位の評価は、各学部・研究科における教育・研究の活動実績を評価対象としており、評価項目が「分析項目」およびそれを構成する「観点」として設定されている。このため、本稿では、後者の学部・研究科単位の評価を対象として分析を行う。

学部・研究科単位の評価の実施過程の概要は、以下のとおりである。

①国立大学法人は、あらかじめ設定された分析項目等に従って、教育・研究活動の実績に関する「現況調査表」を学部・研究科単位で作成・提出する。

②文部科学省に設置された国立大学法人評価委員会からの要請を受け、評価機関（大学評価・学位授与機構）は、国立大学法人の中期目標期間における業務の実績のうち、教育研究の状況についての評価を「現況調査表」の記述を元に、学部・研究科単位での教育・研究活動の状況について評価を実施し、「現況分析結果」を作成する。

③国立大学法人評価委員会は、評価機関の評価を尊重して、法人評価を実施する。

3.1.2 第 1 期の中期目標・中期計画期間における法人評価について

第 1 期の中期目標・中期計画期間（平成 16～21 年）における法人評価は、①平成 16 年から 19 年度までの 4 年間の教育研究の状況の評価（平成 20 年実施）及び②評価結果の確定（平成 22 年実施）の 2 度実施された。

学部・研究科単位の評価に関しては、上記①の評価の際には、全ての国立大学法人が平成 16～19 年の間の教育・研究活動の実績に関する「現況調査表」を提出したが、上記②の評価の際には、評価作業の負担軽減の観点から、平成 20 年度及び 21 年度の実績によって、平成 16～19 年度の評価結果を変え得るような顕著な変化があった場合のみ、「現況分析における顕著な変化についての説明書」を提出することとされた（大学評価・学位授与機構 2009b）。

3.2 資料について

以上を踏まえて、本稿では、第 1 期中期目標・中期計画期間に関する法人評価の際に、国立大学法人が学部・研究科単位で作成した現況調査表及び評価機関が作成した現況分析結果を一次資料として分析を行う。

これら資料の作成単位である学部・研究科のうち、名称に、「法」、「文」、「工」、「理」、「医」の文字を用いている学部・研究科に関するものを資料として採用しており、それぞれ「法学系」、「文学系」、「工学系」、「理学系」、「医学系」に整理している。

分析対象とした記述は、現況調査表及び現況分析結果における「Ⅱ分析項目ごとの水準の判断」の「分析項目Ⅳ学業の成果」における「観点学生が身に付けた学力や資質・能力」に関する「観点に係る状況」の記述である。

現況調査表は、原則として、平成 20 年実施の平成 16 年から 19 年度までの 4 年間の教育研究の状況の評価の際の現況調査表としたが、評価結果の確定（平成 22 年実施）の際、現況分析における顕著な変化についての説明書の提出があった場合は、上記の観点に関する「顕著な変化の状況及びその理由」に関する記述を分析対象に追加した。

現況分析結果については、評価結果の確定（平成 22 年実施）の際に、評価機関から提示された「学部・研究科等の教育に関する現況分析結果」における上記観点に関する「分析項目ごとの水準及び判断理由」の記述を分析対象とした。

（表1）項目一覧

大学院に関する情報項目	学部に関する情報項目	備考
修了者数・率	卒業者数・率	・大学評価・学授与機構の例示項目
単位取得状況	単位取得状況	・大学評価・学授与機構の例示項目
進級状況	進級状況	・大学評価・学授与機構の例示項目
受賞歴	受賞歴	・大学評価・学授与機構の例示項目
主な資格試験（司法試験、医師国家試験等教育課程に密接に関係する資格）	主な資格試験（司法試験、医師国家試験等教育課程に密接に関係する資格）	・大学評価・学授与機構の例示項目
教員資格	教員資格	・大学評価・学授与機構の例示項目
その他資格	その他資格	・大学評価・学授与機構の例示項目
指導上の取組（体制・制度等）	指導上の取組（体制・制度等）	・プロセスに関する項目
特色ある科目等（インターンシップ、留学制度等）	特色ある科目等（インターンシップ、留学制度	・プロセスに関する項目
独自の学習支援（表彰・授業料免除等）	独自の学習支援（表彰・授業料免除等）	・プロセスに関する項目
JABEE認定	JABEE認定	・プロセスに関する項目
成績評価方法・基準	成績評価方法・基準	・プロセスに関する項目
学位審査基準・方法	―	・プロセスに関する項目
短期修了者	―	
標準修業年限	修業年限	
退学者	退学者	
留年者	留年者	
休学者	休学者	
成績の状況	成績の状況	
GPA	GPA	
学位取得者数・率	―	
論文・学会発表	論文・学会発表	
研究費獲得	―	
知的財産	―	
学生の活動事例（社会貢献、企業など）	学生の活動事例（社会貢献、企業など）	
地方公務員試験	地方公務員試験	
国家公務員試験	国家公務員試験	
TOEFL等英語試験	TOEFL等英語試験	
学術振興会特別研究員	―	
就職者数・率	就職者数・率	
大学院への進学者数・率	大学院への進学者数・率	
学生アンケート	学生アンケート	
修了生アンケート	卒業生アンケート	
雇用者アンケート	雇用者アンケート	
マスコミ報道	マスコミ報道	

3.3 分析方法につい

て

対象とした教育成果に関する記述について、以下の情報項目に該当する記述の有無に関する調査を行った（表 1)。

情報項目の設定は、現況調査表及び現況部関結果の記述を調査の上、一定程度以上の頻度で見られる記述を抽出して行った。

また、「Ⅳ　教育成果」は、成果の記述が想定された個所であるが、現況調査表及び現況分析結果には、「指導上の取組」、「特色ある科目」、「学位審査基準」など成果に該当しない記述も見られた。このため、本稿では、それらの記述を、I-E-O モデルや I-P-O モデルを踏まえて、特に「プロセス(Process)に関する項目」として整理し、それ以外の成果(Output)に関する項目とは分けて、その記載の傾向を分析することとした。

さらに、大学評価・学位授与機構による資料・データの例示（単位修得状況、進級状況、卒業・修了状況、学位取得状況、資格取得状況、学生が受けた様々な賞の状況）の記載についても、その傾向を分析することとした。

なお、本稿では、例示の「資格取得状況」については、主な資格試験・教員資格・その他資格の 3 項目を該当する項目とみなした。また、例示の「進級状況」・「卒業・修了状況」は、用語の意味の範囲が広く、内容が不明確になるおそれがあることから、本稿では、進級及び卒業・修了自体に関するデータに限定し、「修業年限」・「退学」・「留年」・「休学」は、例示項目でない項目とみなした。

記述の有無の判断は、単に該当する単語の有無だけでなく、具体的な根拠データを提示していることをもって、記述有りとみなした。

以下では、具体的に、教育の成果に関する記述の状況について、分析を行う。

４．学部段階における教育成果に関する記述について

4.1 現況調査表の記述について

4.1.1 全体の傾向

最も割合の高い項目は、「卒業者数・率」（78.8%）であり、次が「単位取得状況」、「その他資格」であった（表 2)。

現況調査表において記述が多かった項目の大部分は、大学評価・学位授与機構の例示した項目であり、多くの大学は、例示項目を踏まえて、現況調査表を作成したことが伺える。

しかし、例示項目でない項目に関する記述も見られる。特に、「留年者」・「修業年限」・「退学者」は割合が高い。また、プロセスに関する項目である「指導上の取組」（39.4%)、「成績評価方法・基準」（21.8%）の割合は高い。

これらの項目について、大学評価・学位授与機構と大学との間に認識の差があることが伺える。

（表2）現況調査表（学部・全体）

	実数	割合	備考
総数	193		
卒業者数・率	152	78.8%	例示項目
単位取得状況	96	49.7%	例示項目
その他資格	94	48.7%	例示項目
留年者	89	46.1%	
教員資格	86	44.6%	例示項目
修業年限	84	43.5%	
指導上の取組	76	39.4%	プロセス
受賞歴	67	34.7%	例示項目
進級状況	58	30.1%	例示項目
退学者	53	27.5%	
主な資格試験	44	22.8%	例示項目
成績評価方法・基準	42	21.8%	プロセス
休学者	41	21.2%	
成績の状況	38	19.7%	
JABEE認定	35	18.1%	プロセス
大学院への進学者	33	17.1%	
論文・学会発表	28	14.5%	
就職者数・率	21	10.9%	
独自の学習支援	19	9.8%	プロセス
TOEFL等英語試験	16	8.3%	
学生の活動事例	15	7.8%	
特色ある科目等	14	7.3%	プロセス
GPA	10	5.2%	
国家公務員試験	8	4.1%	
雇用者アンケート	7	3.6%	
マスコミ報道	6	3.1%	
地方公務員試験	4	2.1%	
学生アンケート	4	2.1%	
卒業生アンケート	4	2.1%	

4.1.2 分野別の傾向

全体の傾向と同様に、例示項目の割合が高い。

医学系は、特に「主な資格試験」（医師国家試験）（92.9%）の割合が高い。

例示項目でない項目では、「留年」、「修業年限」が共通して高い。法学系・理学系では、「大学院進学」が多くみられる。さらに、理学系は、「論文・学会発表」が多くみられる。

プロセスに関する項目では、「指導上の取組」が、文系にも一定数見られるが、特に工学・理学系で割合が高い。工学では、「JABEE」も割合が高いことも考慮すると、これらの分野では、プロセス評価の意識が強いことが伺える。

（表3）現況調査表（学部・部局別）

	文学系学部	
	実数	割合
総数	36	100.0%
卒業者数・率	31	86.1%
教員資格	30	83.3%
単位取得状況	26	72.2%
その他資格	24	66.7%
修業年限	19	52.8%
留年者	19	52.8%
退学者	17	47.2%
受賞歴	13	36.1%
成績の状況	11	30.6%
休学者	10	27.8%
指導上の取組	9	25.0%
進級状況	6	16.7%
成績評価方法・基準	6	16.7%
学生の活動事例	5	13.9%
論文・学会発表	4	11.1%
TOEFL等英語試験	4	11.1%
特色ある科目等	3	8.3%
独自の学習支援	3	8.3%
就職者数・率	3	8.3%
大学院への進学者数・率	3	8.3%
GPA	2	5.6%
卒業生アンケート	2	5.6%
マスコミ報道	2	5.6%
地方公務員試験	1	2.8%
国家公務員試験	1	2.8%
雇用者アンケート	1	2.8%
主な資格試験	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%

	法学系学部	
	実数	割合
総数	20	100.0%
卒業者数・率	17	85.0%
単位取得状況	14	70.0%
留年者	11	55.0%
受賞歴	8	40.0%
成績の状況	8	40.0%
その他資格	7	35.0%
指導上の取組	7	35.0%
教員資格	6	30.0%
修業年限	6	30.0%
主な資格試験	5	25.0%
休学者	5	25.0%
国家公務員試験	5	25.0%
大学院への進学者数・率	5	25.0%
進級状況	3	15.0%
独自の学習支援	3	15.0%
成績評価方法・基準	3	15.0%
退学者	3	15.0%
就職者数・率	3	15.0%
地方公務員試験	2	10.0%
特色ある科目等	1	5.0%
学生の活動事例	1	5.0%
TOEFL等英語試験	1	5.0%
卒業生アンケート	1	5.0%
マスコミ報道	1	5.0%
JABEE認定	0	0.0%
GPA	0	0.0%
論文・学会発表	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%

	工学系学部	
	実数	割合
総数	60	100.0%
卒業者数・率	49	81.7%
指導上の取組	30	50.0%
JABEE認定	30	50.0%
単位取得状況	26	43.3%
修業年限	25	41.7%
留年者	25	41.7%
受賞歴	24	40.0%
教員資格	22	36.7%
進級状況	19	31.7%
その他資格	17	28.3%
退学者	16	26.7%
成績評価方法・基準	14	23.3%
大学院への進学者数・率	14	23.3%
休学者	11	18.3%
成績の状況	11	18.3%
論文・学会発表	10	16.7%
就職者数・率	8	13.3%
TOEFL等英語試験	7	11.7%
特色ある科目等	6	10.0%
独自の学習支援	6	10.0%
学生の活動事例	6	10.0%
GPA	5	8.3%
雇用者アンケート	3	5.0%
国家公務員試験	2	3.3%
学生アンケート	2	3.3%
マスコミ報道	2	3.3%
卒業生アンケート	1	1.7%
主な資格試験	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%

	理学系学部	
	実数	割合
総数	35	100.0%
卒業者数・率	31	88.6%
教員資格	25	71.4%
修業年限	24	68.6%
単位取得状況	20	57.1%
その他資格	18	51.4%
留年者	17	48.6%
指導上の取組	16	45.7%
進級状況	11	31.4%
受賞歴	10	28.6%
退学者	9	25.7%
成績評価方法・基準	8	22.9%
休学者	8	22.9%
論文・学会発表	8	22.9%
大学院への進学者数・率	8	22.9%
成績の状況	6	17.1%
JABEE認定	5	14.3%
就職者数・率	4	11.4%
独自の学習支援	3	8.6%
GPA	2	5.7%
学生の活動事例	2	5.7%
TOEFL等英語試験	2	5.7%
学生アンケート	2	5.7%
特色ある科目等	1	2.9%
地方公務員試験	1	2.9%
マスコミ報道	1	2.9%
主な資格試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
卒業生アンケート	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%

	医学系学部	
	実数	割合
総数	42	100.0%
主な資格試験	39	92.9%
その他資格	28	66.7%
卒業者数・率	24	57.1%
進級状況	19	45.2%
留年者	17	40.5%
指導上の取組	14	33.3%
受賞歴	12	28.6%
成績評価方法・基準	11	26.2%
単位取得状況	10	23.8%
修業年限	10	23.8%
退学者	8	19.0%
休学者	7	16.7%
論文・学会発表	6	14.3%
独自の学習支援	4	9.5%
教員資格	3	7.1%
特色ある科目等	3	7.1%
就職者数・率	3	7.1%
大学院への進学者数・率	3	7.1%
雇用者アンケート	3	7.1%
成績の状況	2	4.8%
TOEFL等英語試験	2	4.8%
GPA	1	2.4%
学生の活動事例	1	2.4%
JABEE認定	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
卒業生アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

4.2 現況分析結果における記述

以下では、評価者の作成した現況分析結果における該当項目に関する記述を分析する。

4.2.1 全体の傾向（表 4）

全体的な傾向では、現況調査表と同様の傾向がみられるが、全体的な割合は、ほとんど低下している。

最も割合が高い項目は「卒業者数・率」（49.2%）であり、以下、「単位取得状況」、「その他資格」、「教員資格」、「主な資格」など例示項目が続く。特に、「主な資格」（20.7%）は現況調査表（22.8%）と比較して、割合がほとんど低下しておらず、評価者は、例示項目を現況分析の記述として重視していることが伺える。

他方、例示項目でない項目もある。現況調査表の記載割合よりも低いものの、「修業年限」、「留年者」、「退学者」、「大学院への進学者数・率」が一定数見られる。

また、プロセスに関する項目では、「指導上の取組」（16.1%）が一定数見られる。

（表4）現況分析結果（学部・全体）

	実数	割合	備考
総数	193	100.0%	
卒業者数・率	95	49.2%	例示項目
単位取得状況	53	27.5%	例示項目
その他資格	52	26.9%	例示項目
教員資格	48	24.9%	例示項目
修業年限	45	23.3%	
主な資格試験	40	20.7%	例示項目
指導上の取組	31	16.1%	プロセス
留年者	28	14.5%	
受賞歴	27	14.0%	例示項目
退学者	27	14.0%	
進級状況	21	10.9%	例示項目
大学院への進学者	21	10.9%	
JABEE認定	17	8.8%	プロセス
成績の状況	16	8.3%	
論文・学会発表	15	7.8%	
休学者	13	6.7%	
成績評価方法・基	12	6.2%	プロセス
就職者数・率	8	4.1%	
TOEFL等英語試験	7	3.6%	
雇用者アンケート	7	3.6%	
GPA	6	3.1%	
独自の学習支援	5	2.6%	プロセス
特色ある科目等	4	2.1%	プロセス
卒業生アンケート	4	2.1%	
学生の活動事例	2	1.0%	
地方公務員試験	2	1.0%	
国家公務員試験	2	1.0%	
学生アンケート	1	0.5%	
マスコミ報道	0	0.0%	

4.2.2 分野別の傾向（表 5）

多くの部局で「卒業者数・率」をはじめ、例示項目の採用の割合が高い。また、資格関係の割合が高く、文学系・理学系では「教員資格」、文学系・法学系・理学系・医学系は「そ

の他資格」の採用の割合が高い。また、医学系では、特に「主な資格」（医師国家試験）が非常に高い（88.1%）。プロセスに関する項目は全体的には低いが、工学系・理学系では高い。例示項目でない項目では、「留年者」が全てで多く、「修業年限」は、法学系以外で高い。「大学院への進学者数・率」は、法学系・工学系・理学系で多い。

（表5）現況分析結果（学部・部局別）

	文学系学部	
	実数	割合
総数	36	100.0%
卒業者数・率	20	55.6%
教員資格	20	55.6%
その他資格	18	50.0%
単位取得状況	15	41.7%
修業年限	12	33.3%
退学者	12	33.3%
留年者	7	19.4%
成績の状況	7	19.4%
休学者	6	16.7%
受賞歴	5	13.9%
指導上の取組	5	13.9%
雇用者アンケート	4	11.1%
卒業生アンケート	3	8.3%
就職者数・率	2	5.6%
進級状況	1	2.8%
独自の学習支援	1	2.8%
成績評価方法・基準	1	2.8%
GPA	1	2.8%
学生の活動事例	1	2.8%
TOEFL等英語試験	1	2.8%
大学院への進学者	1	2.8%
主な資格試験	0	0.0%
特色ある科目等	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
論文・学会発表	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

	法学系学部	
	実数	割合
総数	20	100.0%
卒業者数・率	9	45.0%
単位取得状況	8	40.0%
その他資格	7	35.0%
大学院への進学者	4	20.0%
主な資格試験	3	15.0%
教員資格	3	15.0%
指導上の取組	3	15.0%
成績の状況	3	15.0%
国家公務員試験	2	10.0%
就職者数・率	2	10.0%
受賞歴	1	5.0%
独自の学習支援	1	5.0%
成績評価方法・基準	1	5.0%
修業年限	1	5.0%
留年者	1	5.0%
休学者	1	5.0%
地方公務員試験	1	5.0%
学生アンケート	1	5.0%
進級状況	0	0.0%
特色ある科目等	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
退学者	0	0.0%
GPA	0	0.0%
論文・学会発表	0	0.0%
学生の活動事例	0	0.0%
TOEFL等英語試験	0	0.0%
卒業生アンケート	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

	工学系学部	
	実数	割合
総数	60	100.0%
卒業者数・率	34	56.7%
修業年限	17	28.3%
JABEE認定	15	25.0%
単位取得状況	13	21.7%
受賞歴	13	21.7%
教員資格	12	20.0%
指導上の取組	12	20.0%
論文・学会発表	12	20.0%
退学者	10	16.7%
大学院への進学者	10	16.7%
留年者	9	15.0%
その他資格	8	13.3%
進級状況	6	10.0%
成績の状況	5	8.3%
成績評価方法・基準	4	6.7%
休学者	4	6.7%
特色ある科目等	3	5.0%
TOEFL等英語試験	3	5.0%
GPA	2	3.3%
就職者数・率	2	3.3%
独自の学習支援	1	1.7%
学生の活動事例	1	1.7%
卒業生アンケート	1	1.7%
雇用者アンケート	1	1.7%
主な資格試験	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

	理学系学部	
	実数	割合
総数	35	100.0%
卒業者数・率	20	57.1%
教員資格	13	37.1%
単位取得状況	12	34.3%
修業年限	10	28.6%
その他資格	9	25.7%
指導上の取組	9	25.7%
進級状況	7	20.0%
留年者	6	17.1%
大学院への進学者	5	14.3%
受賞歴	4	11.4%
退学者	4	11.4%
論文・学会発表	3	8.6%
JABEE認定	2	5.7%
成績評価方法・基準	2	5.7%
TOEFL等英語試験	2	5.7%
休学者	1	2.9%
成績の状況	1	2.9%
GPA	1	2.9%
地方公務員試験	1	2.9%
就職者数・率	1	2.9%
主な資格試験	0	0.0%
特色ある科目等	0	0.0%
独自の学習支援	0	0.0%
学生の活動事例	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
卒業生アンケート	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

	医学系学部	
	実数	割合
総数	42	100.0%
主な資格試験	37	88.1%
卒業者数・率	12	28.6%
その他資格	10	23.8%
進級状況	7	16.7%
単位取得状況	5	11.9%
修業年限	5	11.9%
留年者	5	11.9%
受賞歴	4	9.5%
成績評価方法・基準	4	9.5%
指導上の取組	2	4.8%
独自の学習支援	2	4.8%
GPA	2	4.8%
雇用者アンケート	2	4.8%
特色ある科目等	1	2.4%
退学者	1	2.4%
休学者	1	2.4%
TOEFL等英語試験	1	2.4%
就職者数・率	1	2.4%
大学院への進学者	1	2.4%
教員資格	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
成績の状況	0	0.0%
論文・学会発表	0	0.0%
学生の活動事例	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
卒業生アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

4.3 現況調査表・現況分析結果の記述に関するまとめ

現況調査表と現況分析結果の記述と比較すると、集中傾向が見られる。20%以上の割合を示した項目数は、現況調査表 13 に対して、現況分析結果 6 となり、全体的に割合も低い。このことから、現況分析結果からは課題が分かりにくく、改善に役立て難いと言える。

また、現況分析結果では、例示項目でない項目も一定程度採用されている。このことは、大学および社会にとって評価の基準・資料が明確に示されておらず、透明性・公平性の確保の点で課題があると言える。

5．研究科段階における教育成果に関する記述について

5.1 現況調査表の記述について

5.1.1 全体の傾向（表 6）

最も割合が高いのは、例示項目である「学位取得者数・率」（77.0%）である。

しかし、2 番目に高いのは、例示項目でない「論文・学会発表」（77.6%）であり、同様に例示項目でない「標準修業年限」も記述の割合が多い。

また、プロセスに関する項目では、学部同様「指導上の取組」（32.2%）の割合が高いことに加え、研究科は、「学位審査基準・方法」も一定割合みられる。

（表6）現況調査表（研究科・全体）

	実数	割合	備考
総計	174	100.0%	
学位取得者数・率	134	77.0%	例示項目
論文・学会発表	133	76.4%	
修了者数・率	115	66.1%	例示項目
受賞歴	104	59.8%	例示項目
標準修業年限	75	43.1%	
指導上の取組	56	32.2%	プロセス
単位取得状況	54	31.0%	例示項目
学位審査基準・方法	48	27.6%	プロセス
留年者	43	24.7%	
教員資格	37	21.3%	例示項目
休学者	34	19.5%	
退学者	29	16.7%	
成績評価方法・基準	21	12.1%	プロセス
その他資格	19	10.9%	例示項目
成績の状況	18	10.3%	
研究費獲得	18	10.3%	
短期修了者	17	9.8%	
大学院への進学者	17	9.8%	
独自の学習支援	15	8.6%	プロセス
学術振興会特別研究	15	8.6%	
就職者数・率	15	8.6%	
特色ある科目等	11	6.3%	プロセス
知的財産	9	5.2%	
TOEFL等英語試験	8	4.6%	
学生の活動事例	7	4.0%	
修了生アンケート	7	4.0%	
主な資格試験	5	2.9%	例示項目
進級状況	4	2.3%	例示項目
国家公務員試験	4	2.3%	
雇用者アンケート	4	2.3%	
マスコミ報道	3	1.7%	
学生アンケート	2	1.1%	
JABEE認定	1	0.6%	プロセス
GPA	1	0.6%	
地方公務員試験	1	0.6%	

さらに、学部と比較すると、「受賞歴」（59.8%）の割合が高く、研究科では、学生の教育の成果として一定以上の水準が重視されていることが伺える。

なお、研究科は、学部と比較して、上位の項目にやや集中傾向がある。学部よりも、教育の成果を示す指標に関して、認識の差が少ないことが伺える。

（表7）現況調査表（研究科・部局別）

	文学系研究科	
	実数	割合
総数	35	100.0%
学位取得者数・率	29	82.9%
論文・学会発表	26	74.3%
修了者数・率	22	62.9%
教員資格	16	45.7%
標準修業年限	15	42.9%
単位取得状況	11	31.4%
受賞歴	11	31.4%
留年者	11	31.4%
指導上の取組	9	25.7%
学位審査基準・方法	9	25.7%
休学者	9	25.7%
その他資格	8	22.9%
退学者	7	20.0%
研究費獲得	5	14.3%
特色ある科目等	4	11.4%
成績の状況	4	11.4%
独自の学習支援	3	8.6%
成績評価方法・基準	3	8.6%
就職者数・率	3	8.6%
大学院への進学者	3	8.6%
学術振興会特別研究	2	5.7%
マスコミ報道	2	5.7%
進級状況	1	2.9%
主な資格試験	1	2.9%
学生の活動事例	1	2.9%
TOEFL等英語試験	1	2.9%
雇用者アンケート	1	2.9%
JABEE認定	0	0.0%
短期修了者	0	0.0%
GPA	0	0.0%
知的財産	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
修了生アンケート	0	0.0%

	法学系研究科	
	実数	割合
総数	11	100.0%
修了者数・率	10	90.9%
学位取得者数・率	8	72.7%
論文・学会発表	6	54.5%
単位取得状況	4	36.4%
学位審査基準・方法	4	36.4%
主な資格試験	3	27.3%
指導上の取組	3	27.3%
標準修業年限	3	27.3%
受賞歴	2	18.2%
成績評価方法・基準	2	18.2%
大学院への進学者	2	18.2%
独自の学習支援	1	9.1%
退学者	1	9.1%
留年者	1	9.1%
休学者	1	9.1%
成績の状況	1	9.1%
就職者数・率	1	9.1%
修了生アンケート	1	9.1%
進級状況	0	0.0%
教員資格	0	0.0%
その他資格	0	0.0%
特色ある科目等	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
短期修了者	0	0.0%
GPA	0	0.0%
研究費獲得	0	0.0%
知的財産	0	0.0%
学生の活動事例	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
TOEFL等英語試験	0	0.0%
学術振興会特別研究	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

	工学系研究科	
	実数	割合
総数	59	100.0%
受賞歴	45	76.3%
学位取得者数・率	42	71.2%
論文・学会発表	39	66.1%
修了者数・率	36	61.0%
標準修業年限	28	47.5%
単位取得状況	21	35.6%
指導上の取組	19	32.2%
留年者	18	30.5%
退学者	14	23.7%
教員資格	13	22.0%
休学者	13	22.0%
成績評価方法・基準	9	15.3%
成績の状況	9	15.3%
その他資格	7	11.9%
独自の学習支援	7	11.9%
学位審査基準・方法	7	11.9%
大学院への進学者数・	6	10.2%
TOEFL等英語試験	5	8.5%
特色ある科目等	4	6.8%
研究費獲得	4	6.8%
就職者数・率	4	6.8%
短期修了者	3	5.1%
知的財産	3	5.1%
学生の活動事例	3	5.1%
国家公務員試験	2	3.4%
学術振興会特別研究	2	3.4%
修了生アンケート	2	3.4%
雇用者アンケート	2	3.4%
進級状況	1	1.7%
JABEE認定	1	1.7%
GPA	1	1.7%
学生アンケート	1	1.7%
マスコミ報道	1	1.7%
主な資格試験	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%

	理学系研究科	
	実数	割合
総数	34	100.0%
学位取得者数・率	27	79.4%
論文・学会発表	27	79.4%
受賞歴	24	70.6%
修了者数・率	20	58.8%
標準修業年限	14	41.2%
指導上の取組	12	35.3%
単位取得状況	11	32.4%
学位審査基準・方法	10	29.4%
教員資格	8	23.5%
学術振興会特別研	8	23.5%
留年者	7	20.6%
休学者	6	17.6%
短期修了者	4	11.8%
成績評価方法・基準	3	8.8%
退学者	3	8.8%
研究費獲得	3	8.8%
知的財産	3	8.8%
学生の活動事例	3	8.8%
就職者数・率	3	8.8%
大学院への進学者	3	8.8%
進級状況	2	5.9%
特色ある科目等	2	5.9%
独自の学習支援	2	5.9%
成績の状況	2	5.9%
修了生アンケート	2	5.9%
その他資格	1	2.9%
地方公務員試験	1	2.9%
国家公務員試験	1	2.9%
TOEFL等英語試験	1	2.9%
雇用者アンケート	1	2.9%
主な資格試験	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
GPA	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

	医学系研究科	
	実数	割合
総数	35	100.0%
論文・学会発表	35	100.0%
学位取得者数・率	28	80.0%
修了者数・率	27	77.1%
受賞歴	22	62.9%
学位審査基準・方法	18	51.4%
標準修業年限	15	42.9%
指導上の取組	13	37.1%
短期修了者	10	28.6%
単位取得状況	7	20.0%
留年者	6	17.1%
研究費獲得	6	17.1%
休学者	5	14.3%
成績評価方法・基準	4	11.4%
退学者	4	11.4%
就職者数・率	4	11.4%
その他資格	3	8.6%
知的財産	3	8.6%
学術振興会特別研究	3	8.6%
大学院への進学者	3	8.6%
独自の学習支援	2	5.7%
成績の状況	2	5.7%
修了生アンケート	2	5.7%
主な資格試験	1	2.9%
特色ある科目等	1	2.9%
国家公務員試験	1	2.9%
TOEFL等英語試験	1	2.9%
学生アンケート	1	2.9%
進級状況	0	0.0%
教員資格	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
GPA	0	0.0%
学生の活動事例	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

5.1.2 分野別の傾向（表 7）

全体として、例示項目の記述の割合が高く、特に学部と比較すると、法学系以外で、「受賞歴」が高い。

例示項目でない項目については、「論文・学会発表」の割合が非常に高い。また、法学系では「大学院への進学者数・率」が高く、理学系では「学術振興会特別研究員」が高い。

プロセスに関する項目については、学部よりも低いものの、「指導上の取り組み」は一定割合あり、工学系・理学系・医学系で高い。

5.2 現況分析結果における記述について

5.2.1 全体の傾向（表 8）

上位には、例示項目である「学位取得者数・率」（47.1%）などが多数あり、評価者が基本的に例示項目を現況分析結果に記述していることが伺える。

しかし、最も多いのは、現況調査表と同様、例示項目ではない「論文・学会発表」（55.2%）であった。

また、「受賞歴」（37.4%）が高く、一定以上の水準を重視していることが伺える。

プロセスに関する項目は、現況調査表と同様、学部より低いが、「指導上の取組」（9.8%）・「学位審査基準・方法」（9.2%）が一定割合見られる。ただし、「指導上の取組」の割合は、学部（16.1%）と比較

（表8）現況分析結果（研究科・全体）

	実数	割合	備考
総数	174	100.0%	
論文・学会発表	96	55.2%	
学位取得者数・率	82	47.1%	例示項目
受賞歴	65	37.4%	例示項目
修了者数・率	60	34.5%	例示項目
標準修業年限	35	20.1%	
単位取得状況	23	13.2%	例示項目
指導上の取組	17	9.8%	プロセス
留年者	17	9.8%	
学位審査基準・方	16	9.2%	プロセス
休学者	15	8.6%	
教員資格	11	6.3%	例示項目
その他資格	9	5.2%	例示項目
学術振興会特別研	9	5.2%	
退学者	8	4.6%	
大学院への進学者	8	4.6%	
短期修了者	6	3.4%	
就職者数・率	6	3.4%	
研究費獲得	5	2.9%	
学生アンケート	4	2.3%	
独自の学習支援	3	1.7%	プロセス
成績の状況	3	1.7%	
特色ある科目等	2	1.1%	プロセス
知的財産	2	1.1%	
成績評価方法・基	1	0.6%	プロセス
進級状況	1	0.6%	例示項目
主な資格試験	1	0.6%	例示項目
学生の活動事例	1	0.6%	
国家公務員試験	1	0.6%	
TOEFL等英語試験	1	0.6%	
修了生アンケート	1	0.6%	
雇用者アンケート	1	0.6%	
JABEE認定	0	0.0%	プロセス
GPA	0	0.0%	
地方公務員試験	0	0.0%	
マスコミ報道	0	0.0%	

すると、約半分であった。

5.2.2 分野別の傾向（表 9）

例示項目については、「受賞歴」が、特に理系で高い。

例示項目ではない項目については、「論文・学会発表」が多く採用されており、特に、理学系、医学系では、一番の採用割合であった。また、プロセスに関する項目では、「指導上の取り組み」は、学部より少ないものの、工学系・理学系で一定程度見られる。例示項目でない項目では、「学術振興会特別研究員」が理学系・工学系で多い。

（表9）現況分析結果（研究科・部局別）

	文学系研究科			法学系研究科			工学系研究科			理学系研究科			医学系研究科	
	実数	割合		実数	割合		実数	割合		実数	割合		実数	割合
総数	35	100.0%	総数	11	100.0%	総数	59	100.0%	総数	34	100.0%	総数	35	100.0%
学位取得者数・率	20	57.1%	修了者数・率	8	72.7%	受賞歴	35	59.3%	論文・学会発表	23	67.6%	論文・学会発表	26	74.3%
修了者数・率	13	37.1%	単位取得状況	3	27.3%	論文・学会発表	31	52.5%	学位取得者数・率	18	52.9%	学位取得者数・率	17	48.6%
論文・学会発表	13	37.1%	学位取得者数・率	3	27.3%	学位取得者数・率	24	40.7%	受賞歴	15	44.1%	修了者数・率	12	34.3%
単位取得状況	7	20.0%	論文・学会発表	3	27.3%	修了者数・率	22	37.3%	修了者数・率	5	14.7%	受賞歴	9	25.7%
教員資格	7	20.0%	主な資格試験	1	9.1%	標準修業年限	16	27.1%	標準修業年限	5	14.7%	標準修業年限	7	20.0%
休学者	7	20.0%	指導上の取組	1	9.1%	留年者	9	15.3%	単位取得状況	4	11.8%	学位審査基準・方法	6	17.1%
受賞歴	6	17.1%	学位審査基準・方法	1	9.1%	指導上の取組	7	11.9%	指導上の取組	4	11.8%	単位取得状況	4	11.4%
標準修業年限	6	17.1%	標準修業年限	1	9.1%	単位取得状況	5	8.5%	留年者	4	11.8%	短期修了者	3	8.6%
留年者	4	11.4%	就職者数・率	1	9.1%	その他資格	5	8.5%	学術振興会特別研究	4	11.8%	学術振興会特別研究	3	8.6%
その他資格	3	8.6%	大学院への進学者数・	1	9.1%	休学者	5	8.5%	休学者	3	8.8%	指導上の取組	2	5.7%
指導上の取組	3	8.6%	進級状況	0	0.0%	学位審査基準・方法	4	6.8%	教員資格	2	5.9%	就職者数・率	2	5.7%
学位審査基準・方法	3	8.6%	受賞歴	0	0.0%	短期修了者	3	5.1%	学位審査基準・方法	2	5.9%	特色ある科目等	1	2.9%
退学者	3	8.6%	教員資格	0	0.0%	退学者	3	5.1%	退学者	2	5.9%	独自の学習支援	1	2.9%
研究費獲得	3	8.6%	その他資格	0	0.0%	成績の状況	3	5.1%	その他資格	1	2.9%	研究費獲得	1	2.9%
大学院への進学者	3	8.6%	特色ある科目等	0	0.0%	学生アンケート	3	5.1%	特色ある科目等	1	2.9%	知的財産	1	2.9%
独自の学習支援	1	2.9%	独自の学習支援	0	0.0%	教員資格	2	3.4%	国家公務員試験	1	2.9%	TOEFL等英語試験	1	2.9%
就職者数・率	1	2.9%	JABEE認定	0	0.0%	学術振興会特別研究	2	3.4%	大学院への進学者	1	2.9%	大学院への進学者	1	2.9%
修了生アンケート	1	2.9%	成績評価方法・基準	0	0.0%	就職者数・率	2	3.4%	学生アンケート	1	2.9%	進級状況	0	0.0%
雇用者アンケート	1	2.9%	短期修了者	0	0.0%	大学院への進学者	2	3.4%	進級状況	0	0.0%	主な資格試験	0	0.0%
進級状況	0	0.0%	退学者	0	0.0%	進級状況	1	1.7%	主な資格試験	0	0.0%	教員資格	0	0.0%
主な資格試験	0	0.0%	留年者	0	0.0%	独自の学習支援	1	1.7%	独自の学習支援	0	0.0%	その他資格	0	0.0%
特色ある科目等	0	0.0%	休学者	0	0.0%	成績評価方法・基準	1	1.7%	JABEE認定	0	0.0%	JABEE認定	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%	成績の状況	0	0.0%	研究費獲得	1	1.7%	成績評価方法・基準	0	0.0%	成績評価方法・基準	0	0.0%
成績評価方法・基準	0	0.0%	GPA	0	0.0%	知的財産	1	1.7%	短期修了者	0	0.0%	退学者	0	0.0%
短期修了者	0	0.0%	研究費獲得	0	0.0%	学生の活動事例	1	1.7%	成績の状況	0	0.0%	留年者	0	0.0%
成績の状況	0	0.0%	知的財産	0	0.0%	主な資格試験	0	0.0%	GPA	0	0.0%	休学者	0	0.0%
GPA	0	0.0%	学生の活動事例	0	0.0%	特色ある科目等	0	0.0%	研究費獲得	0	0.0%	成績の状況	0	0.0%
知的財産	0	0.0%	地方公務員試験	0	0.0%	JABEE認定	0	0.0%	知的財産	0	0.0%	GPA	0	0.0%
学生の活動事例	0	0.0%	国家公務員試験	0	0.0%	GPA	0	0.0%	学生の活動事例	0	0.0%	学生の活動事例	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%	TOEFL等英語試験	0	0.0%	地方公務員試験	0	0.0%	地方公務員試験	0	0.0%	地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%	学術振興会特別研究	0	0.0%	国家公務員試験	0	0.0%	TOEFL等英語試験	0	0.0%	国家公務員試験	0	0.0%
TOEFL等英語試験	0	0.0%	学生アンケート	0	0.0%	TOEFL等英語試験	0	0.0%	就職者数・率	0	0.0%	学生アンケート	0	0.0%
学術振興会特別研究	0	0.0%	修了生アンケート	0	0.0%	修了生アンケート	0	0.0%	修了生アンケート	0	0.0%	修了生アンケート	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%	雇用者アンケート	0	0.0%	雇用者アンケート	0	0.0%	雇用者アンケート	0	0.0%	雇用者アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%	マスコミ報道	0	0.0%	マスコミ報道	0	0.0%	マスコミ報道	0	0.0%	マスコミ報道	0	0.0%

5.3 現況調査表・現況分析結果の記述に関するまとめ

学部と同様に、現況分析結果は、現況調査表と比較して、項目に集中傾向がみられる。現況調査表と現況分析結果の記述と比較すると、20%以上の割合の項目数は、現況調査表 10 に対して、現況分析結果 5 となり、また、全体的に割合も低い。現況分析結果からは、課題が分かりにくく、改善に役立て難いと言える。

項目の内容面では、学部と同様に、傾向はほぼ一致している。しかし、個別の項目ごとに見ると、現況分析結果において最も割合が高いのは、現況調査表では 2 番目に割合が高く、例示項目でない「論文・学会発表」であった。この点、大学と大学評価・学位授与機構の認識の差は少ないものの、評価の透明性・公平性の確保の観点からは課題がある。

また、「受賞歴」、「学術振興会特別研究員」の割合が高く、学部よりも、一定以上の水準を重視していることが指摘できる。

６.「期待される水準を上回る」以上の評価を得た大学について

6.1 分析の意義

学部・研究科単位での法人評価は、各学部・研究科に対する「関係者の期待」が評価基準とされており、分析項目及びそれを構成する観点ごとに、上から「期待される水準を大きく上回る」、「期待される水準を上回る」、「期待される水準にある」、「期待される水準を下回る」の 4 段階で評価される。「期待される水準にある」が標準であり、「期待される水準を上回る」以上が高い評価とされる。

では、分析対象とした「Ⅱ分析項目ごとの水準の判断」の「分析項目Ⅳ学業の成果」における「観点学生が身に付けた学力や資質・能力」において、「期待される水準を上回る」以上の高い評価を得た国立大学の「現況調査表」の記述にはどのような特徴が見られるか、また、大学評価・学位授与が「期待される水準を上回る」以上の高い評価をした「現況分析結果」の記述にはどのような特徴が見られるのであろうか。

以下では、「期待する水準を上回る」以上の高い評価を得た大学について、これまでみてきた全体の傾向との比較を行う。

6.2 学部の現況調査表及び現況分析結果の記述について

6.2.1 全体の傾向

現況調査表（表 10）及び現況分析結果（表 11）とも、例示項目の割合は、全体の傾向はほぼ一致する。

しかし、プロセスに関する項目は、やや高い。例えば、「指導上の取組」は、現況調査表では、全体 39.4%に対して 42.9%、現況分析結果では、全体 16.1%に対して 18.4%となっている。また、「特色ある科目等」、「独自の学習支援」が、割合は低いものの、全体の傾向と比較すると高い。

例示項目でない項目では、「大学院への進学」が、現況調査表では全体（17.1%）よりも低い（20.4%）ものの、現況分析結果では、全体（10.9%）よりも 16.3%と高くなっている。

現況調査表評価部分

	実数	割合	備考
総数	49	100.0%	
卒業・修業	38	77.6%	例示項目
単位の取得状況	27	55.1%	例示項目
指導上の取組	21	42.9%	プロセス
修業年限	21	42.9%	
教員の資格	19	38.8%	例示項目
留学者	19	38.8%	
その他の資格	18	36.7%	例示項目
受賞歴	17	34.7%	例示項目
進級状況	16	32.7%	例示項目
成績の状況	16	32.7%	
退学者	15	30.6%	
主な資格・試験	11	22.4%	例示項目
成績評価の基準	10	20.4%	プロセス
休学者	10	20.4%	
大学院への進学者	10	20.4%	
独自の学習支援	9	18.4%	項目
論文・発表	9	18.4%	
特色ある科目等	8	16.3%	項目
認定	8	16.3%	項目
就職・進学	8	16.3%	
AO	5	10.2%	
編集・試験	5	10.2%	
学生の活動・事例	4	8.2%	
国家の資格・試験	4	8.2%	
雇用者アンケート	4	8.2%	
地方の資格・試験	2	4.1%	
学生アンケート	2	4.1%	
卒業生アンケート	2	4.1%	
マスタ・教道	2	4.1%	

現況分析結果評価部分

	実数	割合	備考
総数	49	100.0%	
卒業・修業	20	40.8%	例示項目
修業年限	16	32.7%	
単位の取得状況	13	26.5%	例示項目
指導上の取組	9	18.4%	項目
主な資格・試験	9	18.4%	例示項目
その他の資格	9	18.4%	例示項目
退学者	8	16.3%	
留学者	8	16.3%	
大学院への進学者	8	16.3%	
教員の資格	6	12.2%	例示項目
受賞歴	5	10.2%	例示項目
雇用者アンケート	5	10.2%	
認定	4	8.2%	項目
成績の状況	4	8.2%	
特色ある科目等	3	6.1%	項目
独自の学習支援	3	6.1%	項目
休学者	3	6.1%	
AO	3	6.1%	
編集・試験	3	6.1%	
卒業生アンケート	3	6.1%	
成績評価の基準	2	4.1%	項目
論文・発表	2	4.1%	
国家の資格・試験	2	4.1%	
就職・進学	2	4.1%	
進級状況	1	2.0%	例示項目
学生の活動・事例	1	2.0%	
地方の資格・試験	1	2.0%	
学生アンケート	1	2.0%	
マスタ・教道	0	0.0%	

6.2.2 分野別の傾向

プロセスに関する項目である「指導上の取組」は、現況調査表では、いずれの部局も一定割合の記述があった。他方、現況分析結果では割合は低いものの、法学系学部（33.3%）・

工学系学部（33.3%）では、全体の傾向と比較して割合が高かった。なお、医学系学部では記述はなかった。

現況分析結果について、個別の分野別において特徴的な項目としては、文学系学部では「教員資格」（50.0%）、法学系学部では「国家公務員試験」（33.3%）、「地方公務員試験」（16.7%）、工学系学部では「JABEE 認定」（26.7%）、医学系学部では「主な資格試験（医師国家試験）」（80.0%）、「その他の資格」（80.0%）の割合が高かった。

（表12）現況調査表（良い評価・学部・分野別）

	文学系学部			法学系学部			工学系学部			理学系学部			医学系学部	
	実数	割合		実数	割合		実数	割合		実数	割合		実数	割合
総数	8	100.0%	総数	6	100.0%	総数	15	100.0%	総数	10	100.0%	総数	10	100.0%
卒業者数・率	6	75.0%	卒業者数・率	5	83.3%	卒業者数・率	13	86.7%	卒業者数・率	10	100.0%	主な資格試験	8	80.0%
単位取得状況	6	75.0%	単位取得状況	5	83.3%	指導上の取組	9	60.0%	教員資格	8	80.0%	その他資格	8	80.0%
教員資格	6	75.0%	指導上の取組	4	66.7%	単位取得状況	8	53.3%	修業年限	8	80.0%	卒業者数・率	4	40.0%
退学者	6	75.0%	留年者	4	66.7%	JABEE認定	8	53.3%	単位取得状況	7	70.0%	進級状況	3	30.0%
留年者	4	50.0%	受賞歴	3	50.0%	修業年限	8	53.3%	進級状況	4	40.0%	受賞歴	3	30.0%
受賞歴	3	37.5%	主な資格試験	3	50.0%	進級状況	7	46.7%	その他資格	4	40.0%	留年者	3	30.0%
その他資格	3	37.5%	成績の状況	3	50.0%	受賞歴	5	33.3%	指導上の取組	4	40.0%	特色ある科目等	2	20.0%
指導上の取組	3	37.5%	進級状況	2	33.3%	成績評価方法・基準	5	33.3%	成績の状況	4	40.0%	独自の学習支援	2	20.0%
修業年限	3	37.5%	国家公務員試験	2	33.3%	留年者	5	33.3%	論文・学会発表	4	40.0%	成績評価方法・基準	2	20.0%
休学者	3	37.5%	大学院への進学者	2	33.3%	成績の状況	5	33.3%	受賞歴	3	30.0%	退学者	2	20.0%
成績の状況	3	37.5%	教員資格	1	16.7%	特色ある科目等	4	26.7%	退学者	3	30.0%	単位取得状況	1	10.0%
論文・学会発表	3	37.5%	その他資格	1	16.7%	就職者数・率	4	26.7%	留年者	3	30.0%	教員資格	1	10.0%
独自の学習支援	2	25.0%	特色ある科目等	1	16.7%	大学院への進学者	4	26.7%	休学者	3	30.0%	指導上の取組	1	10.0%
学生の活動事例	2	25.0%	独自の学習支援	1	16.7%	教員資格	3	20.0%	大学院への進学者	3	30.0%	修業年限	1	10.0%
就職者数・率	2	25.0%	成績評価方法・基準	1	16.7%	独自の学習支援	3	20.0%	成績評価方法・基準	2	20.0%	休学者	1	10.0%
GPA	1	12.5%	修業年限	1	16.7%	退学者	3	20.0%	就職者数・率	2	20.0%	成績の状況	1	10.0%
地方公務員試験	1	12.5%	退学者	1	16.7%	GPA	3	20.0%	特色ある科目等	1	10.0%	論文・学会発表	1	10.0%
国家公務員試験	1	12.5%	休学者	1	16.7%	TOEFL等英語試験	3	20.0%	独自の学習支援	1	10.0%	TOEFL等英語試験	1	10.0%
TOEFL等英語試験	1	12.5%	地方公務員試験	1	16.7%	その他資格	2	13.3%	GPA	1	10.0%	雇用者アンケート	1	10.0%
大学院への進学者	1	12.5%	JABEE認定	0	0.0%	休学者	2	13.3%	学生アンケート	1	10.0%	JABEE認定	0	0.0%
卒業生アンケート	1	12.5%	GPA	0	0.0%	学生の活動事例	2	13.3%	主な資格試験	0	0.0%	GPA	0	0.0%
雇用者アンケート	1	12.5%	論文・学会発表	0	0.0%	雇用者アンケート	2	13.3%	JABEE認定	0	0.0%	学生の活動事例	0	0.0%
マスコミ報道	1	12.5%	学生の活動事例	0	0.0%	論文・学会発表	1	6.7%	学生の活動事例	0	0.0%	地方公務員試験	0	0.0%
進級状況	0	0.0%	TOEFL等英語試験	0	0.0%	国家公務員試験	1	6.7%	地方公務員試験	0	0.0%	国家公務員試験	0	0.0%
主な資格試験	0	0.0%	就職者数・率	0	0.0%	学生アンケート	1	6.7%	国家公務員試験	0	0.0%	就職者数・率	0	0.0%
特色ある科目等	0	0.0%	学生アンケート	0	0.0%	卒業生アンケート	1	6.7%	TOEFL等英語試験	0	0.0%	大学院への進学者	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%	卒業生アンケート	0	0.0%	マスコミ報道	1	6.7%	卒業生アンケート	0	0.0%	学生アンケート	0	0.0%
成績評価方法・基準	0	0.0%	雇用者アンケート	0	0.0%	主な資格試験	0	0.0%	雇用者アンケート	0	0.0%	卒業生アンケート	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%	マスコミ報道	0	0.0%	地方公務員試験	0	0.0%	マスコミ報道	0	0.0%	マスコミ報道	0	0.0%

（表13）現況分析結果（良い評価・学部・分野別）

	文学系学部			法学系学部			工学系学部			理学系学部			医学系学部	
	実数	割合		実数	割合		実数	割合		実数	割合		実数	割合
総数	8	100.0%	総数	6	100.0%	総数	15	100.0%	総数	10	100.0%	総数	10	100.0%
単位取得状況	5	62.5%	単位取得状況	2	33.3%	卒業者数・率	7	46.7%	卒業者数・率	8	80.0%	主な資格試験	8	80.0%
教員資格	4	50.0%	その他資格	2	33.3%	修業年限	7	46.7%	修業年限	6	60.0%	その他資格	3	30.0%
退学者	4	50.0%	指導上の取組	2	33.3%	指導上の取組	5	33.3%	単位取得状況	3	30.0%	留年者	2	20.0%
卒業者数・率	3	37.5%	国家公務員試験	2	33.3%	JABEE認定	4	26.7%	教員資格	2	20.0%	卒業者数・率	1	10.0%
留年者	3	37.5%	大学院への進学者	2	33.3%	大学院への進学者	4	26.7%	その他資格	2	20.0%	単位取得状況	1	10.0%
雇用者アンケート	3	37.5%	卒業者数・率	1	16.7%	留年者	3	20.0%	退学者	2	20.0%	受賞歴	1	10.0%
受賞歴	2	25.0%	主な資格試験	1	16.7%	単位取得状況	2	13.3%	大学院への進学者	2	20.0%	特色ある科目等	1	10.0%
その他資格	2	25.0%	成績の状況	1	16.7%	受賞歴	2	13.3%	進級状況	1	10.0%	独自の学習支援	1	10.0%
修業年限	2	25.0%	地方公務員試験	1	16.7%	特色ある科目等	2	13.3%	指導上の取組	1	10.0%	修業年限	1	10.0%
成績の状況	2	25.0%	学生アンケート	1	16.7%	TOEFL等英語試験	2	13.3%	成績評価方法・基準	1	10.0%	退学者	1	10.0%
卒業生アンケート	2	25.0%	進級状況	0	0.0%	独自の学習支援	1	6.7%	休学者	1	10.0%	雇用者アンケート	1	10.0%
指導上の取組	1	12.5%	受賞歴	0	0.0%	成績評価方法・基準	1	6.7%	GPA	1	10.0%	進級状況	0	0.0%
独自の学習支援	1	12.5%	教員資格	0	0.0%	退学者	1	6.7%	論文・学会発表	1	10.0%	教員資格	0	0.0%
休学者	1	12.5%	特色ある科目等	0	0.0%	休学者	1	6.7%	受賞歴	0	0.0%	指導上の取組	0	0.0%
GPA	1	12.5%	独自の学習支援	0	0.0%	成績の状況	1	6.7%	主な資格試験	0	0.0%	JABEE認定	0	0.0%
TOEFL等英語試験	1	12.5%	JABEE認定	0	0.0%	GPA	1	6.7%	特色ある科目等	0	0.0%	成績評価方法・基準	0	0.0%
就職者数・率	1	12.5%	成績評価方法・基準	0	0.0%	論文・学会発表	1	6.7%	独自の学習支援	0	0.0%	休学者	0	0.0%
進級状況	0	0.0%	修業年限	0	0.0%	学生の活動事例	1	6.7%	JABEE認定	0	0.0%	成績の状況	0	0.0%
主な資格試験	0	0.0%	退学者	0	0.0%	就職者数・率	1	6.7%	留年者	0	0.0%	GPA	0	0.0%
特色ある科目等	0	0.0%	留年者	0	0.0%	卒業生アンケート	1	6.7%	成績の状況	0	0.0%	論文・学会発表	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%	休学者	0	0.0%	雇用者アンケート	1	6.7%	学生の活動事例	0	0.0%	学生の活動事例	0	0.0%
成績評価方法・基準	0	0.0%	GPA	0	0.0%	進級状況	0	0.0%	地方公務員試験	0	0.0%	地方公務員試験	0	0.0%
論文・学会発表	0	0.0%	論文・学会発表	0	0.0%	主な資格試験	0	0.0%	国家公務員試験	0	0.0%	国家公務員試験	0	0.0%
学生の活動事例	0	0.0%	学生の活動事例	0	0.0%	教員資格	0	0.0%	TOEFL等英語試験	0	0.0%	TOEFL等英語試験	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%	TOEFL等英語試験	0	0.0%	その他資格	0	0.0%	就職者数・率	0	0.0%	就職者数・率	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%	就職者数・率	0	0.0%	地方公務員試験	0	0.0%	学生アンケート	0	0.0%	大学院への進学者	0	0.0%
大学院への進学者	0	0.0%	卒業生アンケート	0	0.0%	国家公務員試験	0	0.0%	卒業生アンケート	0	0.0%	学生アンケート	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%	雇用者アンケート	0	0.0%	学生アンケート	0	0.0%	雇用者アンケート	0	0.0%	卒業生アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%	マスコミ報道	0	0.0%	マスコミ報道	0	0.0%	マスコミ報道	0	0.0%	マスコミ報道	0	0.0%

6.2.3 まとめ

以上からは、「期待される水準を上回る」以上の評価を得た大学は、「卒業者数・割合」などの例示項目によって基本的なデータを提示しつつも、プロセスに関する項目により、自らの特色に関する説明も追加していることが伺える。

6.3 研究科の現況調査表及び現況分析結果の記述について

6.3.1 全体の傾向

現況調査表では、上位の傾向は、全体とほぼ同じであった。ただ、全体では 2 位（76.4%）であった「論文・学会発表」が 1 位（85.4%）となり、その割合も高かった。また、「受賞

歴」（68.3%）も全体（59.8%）と比較して割合が高い。さらに、例示項目でない「学術振興会特別研究員」も割合が高く、大学としては、教育の成果の水準の高さと特色をより強調していることが伺える。

現況分析結果では、「受賞歴」（51.2%）は、全体（37.4%）と比較して高い。

例示項目でない「論文・学会発表」（82.9%）は、全体（55.2%）と比較して非常に高い。また、「学術振興会特別研究員」（17.1%）も、全体（9.2%）よりも高い。

他方、プロセスに関する項目では、「指導上の取組」（4.9%）は、全体（9.8%）と比較して低いが、「学位取得基準・方法」（12.2%）は、全体（9.2%）よりも高い。

なお、「修了者数・率」は、現況調査表と比較して割合が低かった。上記の「論文・学会発表」、「受賞歴」、「学術振興会特別研究員」を一定以上の水準の資料とすると、基本的な項目としての位置づけと思われる。

（表14）現況調査表（良い評価・研究科・全体）

	実数	割合	備考
総数	41	100.0%	
論文・学会発表	35	85.4%	
学位取得者数・率	32	78.0%	例示項目
受賞歴	28	68.3%	例示項目
標準修業年限	25	61.0%	
修了者数・率	22	53.7%	例示項目
指導上の取組	11	26.8%	プロセス
学位審査基準・方法	11	26.8%	プロセス
研究費獲得	9	22.0%	
単位取得状況	8	19.5%	例示項目
教員資格	6	14.6%	例示項目
留年者	6	14.6%	
学術振興会特別研究	6	14.6%	
その他資格	5	12.2%	例示項目
TOEFL等英語試験	5	12.2%	
大学院への進学者数・	5	12.2%	
特色ある科目等	4	9.8%	プロセス
短期修了者	4	9.8%	
退学者	3	7.3%	
成績の状況	3	7.3%	
学生の活動事例	3	7.3%	
休学者	2	4.9%	
国家公務員試験	2	4.9%	
就職者数・率	2	4.9%	
雇用者アンケート	2	4.9%	
独自の学習支援	1	2.4%	プロセス
成績評価方法・基準	1	2.4%	プロセス
知的財産	1	2.4%	
学生アンケート	1	2.4%	
修了生アンケート	1	2.4%	
マスコミ報道	1	2.4%	
進級状況	0	0.0%	例示項目
主な資格試験	0	0.0%	例示項目
JABEE認定	0	0.0%	プロセス
GPA	0	0.0%	
地方公務員試験	0	0.0%	

（表15）現況分析結果（良い評価・研究科・全体）

	実数	割合	備考
総数	41	100.0%	
論文・学会発表	34	82.9%	
学位取得者数・率	21	51.2%	例示項目
受賞歴	21	51.2%	例示項目
標準修業年限	13	31.7%	
修了者数・率	9	22.0%	例示項目
学術振興会特別研究	7	17.1%	
学位審査基準・方法	5	12.2%	プロセス
教員資格	3	7.3%	例示項目
その他資格	3	7.3%	例示項目
指導上の取組	2	4.9%	プロセス
短期修了者	2	4.9%	
留年者	2	4.9%	
研究費獲得	2	4.9%	
大学院への進学者数・	2	4.9%	
学生アンケート	2	4.9%	
単位取得状況	1	2.4%	例示項目
特色ある科目等	1	2.4%	プロセス
独自の学習支援	1	2.4%	プロセス
成績評価方法・基準	1	2.4%	プロセス
退学者	1	2.4%	
休学者	1	2.4%	
成績の状況	1	2.4%	
TOEFL等英語試験	1	2.4%	
進級状況	0	0.0%	例示項目
主な資格試験	0	0.0%	例示項目
JABEE認定	0	0.0%	プロセス
GPA	0	0.0%	
知的財産	0	0.0%	
学生の活動事例	0	0.0%	
地方公務員試験	0	0.0%	
国家公務員試験	0	0.0%	
就職者数・率	0	0.0%	
修了生アンケート	0	0.0%	
雇用者アンケート	0	0.0%	
マスコミ報道	0	0.0%	

6.3.2 分野別の傾向

現況調査表及び現況分析結果に共通して、「論文・学会発表」は、いずれの部局でも採用の割合が高い。「論文・学会発表」に、「学位取得者数・率」、「受賞歴」を加えた 3 項目が、すべての分野に共通した記述の 3 本柱と言える。

理学系・医学系では、現況調査表及び現況分析結果に共通して、「学術振興会特別研究員」の記述の割合が高い。

なお、法学系には、「期待される水準を上回る」以上の評価に該当する研究科はなかった。

（表16）現況調査表（良い評価・研究科・分野

	文学系研究科	
	実数	割合
総数	8	100.0%
学位取得者数・率	7	87.5%
標準修業年限	7	87.5%
論文・学会発表	7	87.5%
受賞歴	5	62.5%
教員資格	5	62.5%
修了者数・率	4	50.0%
単位取得状況	4	50.0%
指導上の取組	4	50.0%
研究費獲得	3	37.5%
その他資格	2	25.0%
退学者	2	25.0%
留年者	2	25.0%
特色ある科目等	1	12.5%
学位審査基準・方法	1	12.5%
休学者	1	12.5%
成績の状況	1	12.5%
学生の活動事例	1	12.5%
TOEFL等英語試験	1	12.5%
大学院への進学者数・	1	12.5%
進級状況	0	0.0%
主な資格試験	0	0.0%
独自の学習支援	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
成績評価方法・基準	0	0.0%
短期修了者	0	0.0%
GPA	0	0.0%
知的財産	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
学術振興会特別研究	0	0.0%
就職者数・率	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
修了生アンケート	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

	法学系研究科	
	実数	割合
総数	0	
修了者数・率	0	
単位取得状況	0	
進級状況	0	
学位取得者数・率	0	
受賞歴	0	
主な資格試験	0	
教員資格	0	
その他資格	0	
指導上の取組	0	
特色ある科目等	0	
独自の学習支援	0	
JABEE認定	0	
成績評価方法・基準	0	
学位審査基準・方法	0	
短期修了者	0	
標準修業年限	0	
退学者	0	
留年者	0	
休学者	0	
成績の状況	0	
GPA	0	
論文・学会発表	0	
研究費獲得	0	
知的財産	0	
学生の活動事例	0	
地方公務員試験	0	
国家公務員試験	0	
TOEFL等英語試験	0	
学術振興会特別研究	0	
就職者数・率	0	
大学院への進学者	0	
学生アンケート	0	
修了生アンケート	0	
雇用者アンケート	0	
マスコミ報道	0	

	工学系研究科	
	実数	割合
総数	13	100.0%
受賞歴	12	92.3%
学位取得者数・率	10	76.9%
標準修業年限	10	76.9%
論文・学会発表	10	76.9%
修了者数・率	9	69.2%
単位取得状況	3	23.1%
指導上の取組	2	15.4%
特色ある科目等	2	15.4%
学位審査基準・方法	2	15.4%
留年者	2	15.4%
成績の状況	2	15.4%
研究費獲得	2	15.4%
TOEFL等英語試験	2	15.4%
雇用者アンケート	2	15.4%
その他資格	1	7.7%
成績評価方法・基準	1	7.7%
短期修了者	1	7.7%
休学者	1	7.7%
学生の活動事例	1	7.7%
国家公務員試験	1	7.7%
学術振興会特別研究	1	7.7%
就職者数・率	1	7.7%
大学院への進学者	1	7.7%
学生アンケート	1	7.7%
修了生アンケート	1	7.7%
マスコミ報道	1	7.7%
進級状況	0	0.0%
主な資格試験	0	0.0%
教員資格	0	0.0%
独自の学習支援	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
退学者	0	0.0%
GPA	0	0.0%
知的財産	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%

	理学系研究科	
	実数	割合
総数	10	100.0%
学位取得者数・率	8	80.0%
論文・学会発表	8	80.0%
受賞歴	6	60.0%
修了者数・率	4	40.0%
学位審査基準・方法	4	40.0%
標準修業年限	4	40.0%
学術振興会特別研究	4	40.0%
指導上の取組	2	20.0%
研究費獲得	2	20.0%
単位取得状況	1	10.0%
教員資格	1	10.0%
その他資格	1	10.0%
短期修了者	1	10.0%
知的財産	1	10.0%
学生の活動事例	1	10.0%
TOEFL等英語試験	1	10.0%
就職者数・率	1	10.0%
大学院への進学者	1	10.0%
進級状況	0	0.0%
主な資格試験	0	0.0%
特色ある科目等	0	0.0%
独自の学習支援	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
成績評価方法・基準	0	0.0%
退学者	0	0.0%
留年者	0	0.0%
休学者	0	0.0%
成績の状況	0	0.0%
GPA	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
修了生アンケート	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

	医学系研究科	
	実数	割合
総数	10	100.0%
論文・学会発表	10	100.0%
学位取得者数・率	7	70.0%
修了者数・率	5	50.0%
受賞歴	5	50.0%
学位審査基準・方法	4	40.0%
標準修業年限	4	40.0%
指導上の取組	3	30.0%
短期修了者	2	20.0%
留年者	2	20.0%
研究費獲得	2	20.0%
大学院への進学者	2	20.0%
その他資格	1	10.0%
特色ある科目等	1	10.0%
独自の学習支援	1	10.0%
退学者	1	10.0%
国家公務員試験	1	10.0%
TOEFL等英語試験	1	10.0%
学術振興会特別研究	1	10.0%
単位取得状況	0	0.0%
進級状況	0	0.0%
主な資格試験	0	0.0%
教員資格	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
成績評価方法・基準	0	0.0%
休学者	0	0.0%
成績の状況	0	0.0%
GPA	0	0.0%
知的財産	0	0.0%
学生の活動事例	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
就職者数・率	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
修了生アンケート	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

（表17）現況分析結果（良い評価・研究科・分野別）

	文学系研究科	
	実数	割合
総数	8	100.0%
論文・学会発表	7	87.5%
受賞歴	4	50.0%
修了者数・率	3	37.5%
学位取得者数・率	3	37.5%
教員資格	3	37.5%
標準修業年限	3	37.5%
指導上の取組	2	25.0%
研究費獲得	2	25.0%
単位取得状況	1	12.5%
その他資格	1	12.5%
退学者	1	12.5%
留年者	1	12.5%
大学院への進学者数・	1	12.5%
進級状況	0	0.0%
主な資格試験	0	0.0%
特色ある科目等	0	0.0%
独自の学習支援	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
成績評価方法・基準	0	0.0%
学位審査基準・方法	0	0.0%
短期修了者	0	0.0%
休学者	0	0.0%
成績の状況	0	0.0%
GPA	0	0.0%
知的財産	0	0.0%
学生の活動事例	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
TOEFL等英語試験	0	0.0%
学術振興会特別研究	0	0.0%
就職者数・率	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
修了生アンケート	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%

	法学系研究科	
	実数	割合
総数	0	
修了者数・率	0	
単位取得状況	0	
進級状況	0	
学位取得者数・率	0	
受賞歴	0	
主な資格試験	0	
教員資格	0	
その他資格	0	
指導上の取組	0	
特色ある科目等	0	
独自の学習支援	0	
JABEE認定	0	
成績評価方法・基準	0	
学位審査基準・方法	0	
短期修了者	0	
標準修業年限	0	
退学者	0	
留年者	0	
休学者	0	
成績の状況	0	
GPA	0	
論文・学会発表	0	
研究費獲得	0	
知的財産	0	
学生の活動事例	0	
地方公務員試験	0	
国家公務員試験	0	
TOEFL等英語試験	0	
学術振興会特別研究	0	
就職者数・率	0	
大学院への進学者	0	
学生アンケート	0	
修了生アンケート	0	
雇用者アンケート	0	
マスコミ報道	0	

	工学系研究科	
	実数	割合
総数	13	100.0%
受賞歴	10	76.9%
論文・学会発表	10	76.9%
学位取得者数・率	7	53.8%
標準修業年限	6	46.2%
修了者数・率	4	30.8%
学生アンケート	2	15.4%
その他資格	1	7.7%
成績評価方法・基準	1	7.7%
学位審査基準・方法	1	7.7%
短期修了者	1	7.7%
留年者	1	7.7%
休学者	1	7.7%
成績の状況	1	7.7%
学術振興会特別研究	1	7.7%
大学院への進学者	1	7.7%
単位取得状況	0	0.0%
進級状況	0	0.0%
主な資格試験	0	0.0%
教員資格	0	0.0%
指導上の取組	0	0.0%
特色ある科目等	0	0.0%
独自の学習支援	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
退学者	0	0.0%
GPA	0	0.0%
研究費獲得	0	0.0%
知的財産	0	0.0%
学生の活動事例	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
TOEFL等英語試験	0	0.0%
就職者数・率	0	0.0%
修了生アンケート	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

	理学系研究科	
	実数	割合
総数	10	100.0%
論文・学会発表	8	80.0%
学位取得者数・率	6	60.0%
受賞歴	4	40.0%
学術振興会特別研究	4	40.0%
標準修業年限	2	20.0%
修了者数・率	1	10.0%
その他資格	1	10.0%
学位審査基準・方法	1	10.0%
単位取得状況	0	0.0%
進級状況	0	0.0%
主な資格試験	0	0.0%
教員資格	0	0.0%
指導上の取組	0	0.0%
特色ある科目等	0	0.0%
独自の学習支援	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
成績評価方法・基準	0	0.0%
短期修了者	0	0.0%
退学者	0	0.0%
留年者	0	0.0%
休学者	0	0.0%
成績の状況	0	0.0%
GPA	0	0.0%
研究費獲得	0	0.0%
知的財産	0	0.0%
学生の活動事例	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
TOEFL等英語試験	0	0.0%
就職者数・率	0	0.0%
大学院への進学者	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
修了生アンケート	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

	医学系研究科	
	実数	割合
総数	10	100.0%
論文・学会発表	9	90.0%
学位取得者数・率	5	50.0%
受賞歴	3	30.0%
学位審査基準・方法	3	30.0%
標準修業年限	2	20.0%
学術振興会特別研究	2	20.0%
修了者数・率	1	10.0%
特色ある科目等	1	10.0%
独自の学習支援	1	10.0%
短期修了者	1	10.0%
TOEFL等英語試験	1	10.0%
単位取得状況	0	0.0%
進級状況	0	0.0%
主な資格試験	0	0.0%
教員資格	0	0.0%
その他資格	0	0.0%
指導上の取組	0	0.0%
JABEE認定	0	0.0%
成績評価方法・基準	0	0.0%
退学者	0	0.0%
留年者	0	0.0%
休学者	0	0.0%
成績の状況	0	0.0%
GPA	0	0.0%
研究費獲得	0	0.0%
知的財産	0	0.0%
学生の活動事例	0	0.0%
地方公務員試験	0	0.0%
国家公務員試験	0	0.0%
就職者数・率	0	0.0%
大学院への進学者	0	0.0%
学生アンケート	0	0.0%
修了生アンケート	0	0.0%
雇用者アンケート	0	0.0%
マスコミ報道	0	0.0%

6.3.3 まとめ

現況調査表については、「期待される水準を上回る」以上の評価を得た大学は、共通して必要な教育の成果を示す例示項目を提示した上で、「論文・学会発表」、「受賞歴」等の一定上の水準を示す項目を提示していることが伺える。

現況分析結果では、学部と比較しても、プロセスに関する項目は割合が低い。大学院レベルの教育では、プロセスに関する項目は評価の根拠として採用されにくかったことが伺える。この点、今後の現況調査表及び現況分析結果の見直しにも影響を受けるが、基本データとして共通して必要な教育の成果をきちんと提示しつつも、教育の成果の高い水準及び特色を示す項目を提示することが重要と言える。

７．教育の成果を示すための記述項目数と評価結果

本節では、法人評価実施過程において、各大学が現況調査表において把握・提示する教育の成果に関する記述項目と、大学評価学位授与機構が現況分析結果において採用する記述項目及び、それに基づく評定との関係を、量的な側面から分析する。

法人評価では、各大学が作成する現況調査表に基づいて現況分析が行われ、それぞれの取組について評定が付される。現況調査表は、当該項目についての記述及び、その記述を根拠づける資料（根拠資料）によって構成されているが、全ての記述について根拠資料が添付されているわけではない。本稿では、教育の成果についての現況を示す記述の件数を、根拠資料が添付されているものに限定してカウントしている。すなわち、単に「教育の成果が上がっている」という記述のみならず、それを何らかのデータをもって示している場合のみを記述項目として扱っている。このような記述や根拠資料は各大学が作成した現況調査表においてどの程度提出され、大学評価・学位授与機構の作成する現況分析結果においてどの程度評価の基礎資料として採用され、評定にはどのように関係しているのだろうか。

まず、各大学が現況調査表において提出する記述項目数及び大学評価・学位授与機構が現況分析結果における評価の基礎資料として採用する記述項目数を見てみよう。表 18 は、提出・採用される記述項目数の平均値を、表 19 は提出項目数と採用項目数の相関を示したものである。

表 18.　記述項目数の平均値

	医学系学部	理学系学部	工学系学部	文学系学部	法学系学部
提出項目数	5.5	6.9	6.5	7.1	6.3
採用項目数	2.4	3.1	3.1	3.8	2.4

	医学系研究科	理学系研究科	工学系研究科	文学系研究科	法学系研究科
提出項目数	5.4	6.3	6.3	6.2	4.9
採用項目数	2.2	2.7	3.1	2.9	2.1

表 19.　提出項目数と採用項目数の相関

	学部	研究科
相関係数	0.436**	0.458**

**. 相関係数は 1%水準で有意（両側）

学部段階では、提出数については医学系学部と文学系学部、理学系学部のあいだに有意な差が見られた（一元配置の多重比較：$p<0.05$）。医学系の学部は教育の目的が比較的明確な分、他の学部よりも焦点を絞って記述を限定的にしている可能性が考えられる。

大学院段階では、提出数については理学系研究科及び工学系研究科が最も高く、法学系研究科が最も低い値となっているが、平均値に有意な差（$p<0.05$）は見られなかった。医学系研究科が他の研究科に比して低い値であるのは、上記と同様の可能性が考えられるが、法学系研究科の値の低さについて、当該データから解釈することには限界がある。

また、採用項目数は提出項目数の約半分の値であることが、全体的な傾向として見られる。評価実施過程において根拠資料の取捨選択が生じる、または、紙幅の都合上、全ての記述に触れる事が出来ないのは当然のことではあるが、個別大学の負担軽減や、効率性の

観点からすれば、有効な根拠資料や取捨選択の基準の明確化が今後重要な課題となろう。

次に、これらの現況調査表における記述項目数が評定に与える影響を分析する。上記では、提出・採用について、記述項目の平均数を示したが、項目数という量的な変数は、評定に影響を与えるだろうか。

表 20 は、学部及び研究科の現況調査表における記述項目数、大学評価・学位授与機構が現況分析において採用した項目数、及び評定（期待される水準を大きく上回る=4、期待される水準を上回る=3、期待される水準にある=2、期待される水準を下回る=1 とした）の相関係数を示している。

表 20.　記述項目数と評定の関係

	学部		研究科	
	提出項目数	採用項目数	提出項目数	採用項目数
評定	0.115	0.004	-0.054	0.178*

*. 相関係数は 5% 水準で有意（両側）。

学部の全体的な状況では、提出項目数及び採用項目数の両方で、評定との有意な相関は見られなかったが、研究科の全体的な状況では採用項目数と評定との間に有意な相関（$p<0.05$）が見られた。

上記では、全体的な状況について概観したが、次に、記述項目数と評定の関係について、学部別・研究科別の状況について見てみよう。表 21 及び表 22 は学部別・研究科別の記述項目数と評定との関係について示した相関係数である。

表 21.　学部毎の記述項目数と評定の関係

	医学系		理学系		工学系		文学系		法学系	
	提出項目数	採用項目数	提出項目数	採用項目数	提出項目数	採用項目数	提出項目数	採用項目数	提出項目数	採用項目数
評定	-0.241	-0.129	0.198	-0.018	0.247	0.039	0.237	0.192	0.177	-0.034

表 22.　研究科毎の記述項目数と評定の関係

	医学系		理学系		工学系		文学系		法学系	
	提出資料数	採用資料数	提出資料数	採用資料数	提出資料数	採用資料数	提出資料数	採用資料数	提出資料数	採用資料数
評定	-0.015	0.350*	-0.286	0.011	-0.015	0.233	0.273	0.466**	.a	.a

**. 相関係数は 1% 水準で有意（両側）。 *. 相関係数は 5% 水準で有意（両側）。

学部段階においては、全ての学部において、提出項目数及び採用項目数の両方で、評定との有意な相関は見られなかった。提出項目数と採用項目数との関係については、医学系学部と工学系学部において有意な相関（医学系 $p<0.01$）が見られたが、その他の学部では見られなかった。

大学院段階においては、医学系研究科と文学系研究科において、採用項目数と評定との間に有意な相関（医学系：$p<0.05$、文学系：$p<0.01$）が見られたが、その他の研究科については見られなかった。提出項目と、採用項目の間には、法学系研究科以外の研究科で有意な相関（医・理・工学系：$p<0.01$、文学系：$p<0.05$）が見られた。

以上のように、提出項目数-評定、採用項目数-評定、提出項目数-採用項目数の間には有意な相関が見られる場合と見られない場合が散在しており、必ずしも資料を多く提出すれば採用可能性が上がるというわけではない。上記の分析結果は、仮に記述する項目数が多かったとしても、そもそも当該項目の状態が高い水準になければ、良い評定が得られる

わけではなく、記述項目数が少なくとも、高い評定を得られる可能性を示唆している。事実、本稿では分析の対象から除外しているが、記述に対する根拠資料が極端に少ない、あるいは全くない場合でも「期待される水準を上回る」との評定を付されているケースが散見された。少ない根拠資料で高評価を得ている場合は、内容面での卓越性や効率的な記述がなされている可能性が考えられる。しかし、根拠資料不在にも関わらず、高評価を得ている場合、当該大学の威信が評価の根拠として想定される。社会へ対する説明責任の履行という制度趣旨に鑑みれば、今後、この点についての詳細な検証、研究の深化が求められよう。

上記では、記述項目数という量的な側面から現状を分析した。各大学が提出する記述項目を起点にすると、記述数を増加させることが、必ずしも良い評定に結びつくわけではない事がわかる。そのため、提出する資料が示す大学の現況が高い水準にあることが重要である。一方で、効率性や負担を考えれば、各大学が現況調査表において提出する項目と、大学評価・学位授与機構が現況分析結果における評価の基礎資料として採用する項目が課題となろう。そこで、次節では連関規則分析を行い、提出項目と採用項目の内容的な関連性を分析する。

８．提出項目と採用項目の関係

多くの第三者評価が、自己点検・評価と外部評価の二重構造をとっているように、国立大学法人評価も、各大学の自己点検・評価に加えて、大学評価・学位授与機構による評価が行われる。制度全体の分析としては、個別大学の取組である自己点検・評価活動に加えて、評価側への検証も必要である。そこで、ここでは、提出した根拠資料の内容と採用される根拠資料の内容的な合致度、−すなわち、例えば個別大学が「卒業・修了状況」を記述項目として提出した場合、「卒業・修了状況」に基づいて評定が付されたか否か−について連関規則を援用して分析を行う。

連関規則とは、ある事象 X と Y の連関（association）を分析するための手法であり、通常 X⇒Y のように表記される。本稿では X を各大学が現況調査表において提出する記述項目の集合、Y を大学評価・学位授与機構が現況分析結果における評価の基礎資料として採用する記述項目の集合とした。

表 23、24 は連関規則分析の結果を示したものである。support は X と Y が同時に出現する割合、confidence は、X を条件とした時 Y が出現する割合である。lift とは改善率と呼ばれ、連関規則分析においては、通常 lift>1.0 の場合、X と Y に連関があるとする[i]。

表 23.　学部における提出−採用の合致度

X		Y	support	confidence	lift
{院進学}	=>	{院進学}	0.098	0.576	5.556
{資格試験}	=>	{資格試験}	0.202	0.886	4.386
{教員資格}	=>	{教員資格}	0.249	0.558	2.244
{卒業状況}	=>	{卒業状況}	0.482	0.612	1.270

表 24.　研究科における提出−採用の合致度

X		Y	support	confidence	lift
{受賞歴}	=>	{受賞歴}	0.354	0.615	1.740
{学位状況}	=>	{学位状況}	0.436	0.590	1.334
{論文学会}	=>	{論文学会}	0.519	0.707	1.333

学部においては、4 つの項目が、大学が記述する現況調査表と大学評価・学位授与機構の現況分析結果の両方に出現した。各大学が現況調査表において提示する項目と大学評価学位授与機構の現況分析結果において採用された項目が同時に出現する割合は、4 項目とも 50%以下である。一方、各大学が提出する項目を条件とした時、当該項目が採用される割合は資格試験を除いて約 60%となっており、高い割合にあると言える。

研究科においては、3 つの項目が、両方で出現している。項目が同時に出現する割合は、論文学会が 50%程度で、それ以外の項目は 50%以下となっている。Confidence は 60%～70%と高い割合にあると言える。

しかしながら、そもそも、学部において 4 項目、研究科において 3 項目と少数の項目が低い割合で同時に出現しており、個別大学が提示する記述と、大学評価・学位授与機構が現況分析結果において記述する項目が合致するケースは少ないと言える。また、confidence60～70%は、30～40%の割合で各大学が提出した項目が採用されていないことを示している。さらに、大学側が提示していない記述に基づいて評定が付されている場合も存在しており、根拠資料・データに基づいて評価が行われているとは言い難い状況にある。

評価の効率性・実質性や社会へ対する説明責任の観点から、根拠資料・データに基づいて、透明性の高い評価を目指すのであれば、自己点検・評価と外部評価の整合性が、今後一層検討されなければならないだろう。

９．おわりに

本稿では、国立大学法人評価における現況調査表及び現況分析における記述の分析を通じて、教育の成果の記述に関する評価者と大学側の現状と課題を探ってきた。

9.1 評価者側の課題について

現況分析結果の目的は、①中期目標の達成状況評価を実施する際に参照する、②次期の中期目標・中期計画の検討に資する、③社会への説明責任を果たす、である（大学評価・学位授与機構 2009a）。

②の目的からは、課題の明確化が求められるが、現況分析結果の記述は、現況調査表と比較して少なく、具体的な課題まで記載されていない。制度等の制約はあろうが、改善に資する評価の実現のために、大学の課題及び段階判断の理由などを具体的に明記することを検討すべきである。

③の目的からは、評価の透明性・公平性が確保されていることが要請されるが、本稿の現況調査表・現況分析結果の記述の分析からは、学部・研究科または分野ごとによる法人評価の項目の採用や評価の基準は、大まかにしか読み取ることはできなかった。

また、このことは、前記のアンケート調査でも指摘されているが、大学にとって何が必要な情報か不明なことが、多くの情報を収集させ、結果的に評価に係るコストを増加させる可能性もある。

大学ごとの特色の尊重の観点から、評価の項目の選定に関する大学の裁量も必要である。

しかし、法人評価の目的を達成する上では一定の工夫が必要である。現況調査表の作成に関して、教育の成果を示すために、共通して必要な項目とともに、学部・研究科ごとに、その水準・特色を反映できる項目を提示することが必要である。また、分野ごとの特性から、教育のプロセスを持って教育の成果を説明したいというニーズを踏まえて、教育のプロセスに関する項目の例示、現況調査表の教育のプロセスに関する他の分析項目の引用方法の提示など、対応を検討すべきである。

9.2 大学側の課題について

本稿の分析から、評価結果と現況調査票に記述した項目数とは関連していないことが明らかになった。

大学側としては、教育の成果を示す際には、やみくもに大量のデータを収集し、現況調査票に記述するという姿勢ではなく、その水準の高さと特色をどのような項目をもって示すのか、を明確にしたうえで、項目の関連性を意識しつつ、を記述することが重要である。

9.3 まとめ

本稿における指摘の多くは、大学評価・学位授与機構の実施したアンケート調査（「国立大学法人及び大学共同利用機関法人における教育研究の状況についての評価」に関する検証結果報告書（平成 21 年 12 月））の分析と共通する点が多く、大学・評価者の主観的な認識を、現況調査表及び現況分析結果の記述の分析を通じて客観的なデータで裏付ける形となった。

本稿が、大学にとっては現況調査表の作成等の評価作業の参考に、また、評価に対する徒労感を払拭し、大学および社会にとって意義のある評価を実現する観点からの評価制度の改善の一助になれば幸いである。

---

[1] lift とは、項目 X（例えば院進学）の出現を条件としない時の項目 Y（院進学）の出現割合に対する confidence の割合であり、次式で表される。

$$lift(X \Rightarrow Y) = \frac{confidence(X \Rightarrow Y)}{Y\text{の出現割合}}$$

lift 値が 1.0 ということは、X を付しても付さなくても Y の出現割合は変わらないことを意味し、X と Y は統計的に独立であることを意味する。

第３節　わが国の大学における全学単位での同窓会の現状について－全学同窓会の規約の分析を中心に－

１．はじめに

現在、わが国の大学は、18 歳人口の減少、グローバル化の進展などの大きな環境変化に加えて、国等による支援も削減の方向にあり、厳しい経営環境に置かれている。このような状況において、国公私立を問わず、大学を支える存在としての同窓会への期待が高まっている。

大学の同窓会は、構成員の帰属単位から、全学単位の同窓会(以下、「全学同窓会」。)と、部局等の単位の同窓会(以下、「部局等同窓会」。)に分けられる。後者は、一般に小規模で活動の方向も様々なため、現在、大学側から期待されているのは、主に前者の全学同窓会である。このため、大学としては、今後、全学同窓会との連携・協力のあり方の検討を進めるべきだが、現時点では、前提とすべき全学同窓会の状況が明らかになっていない。このため、本稿では、全学同窓会の規約・規定等を素材として、その有無、活動方針、会員等の全体的な状況を明らかにすることとする。本稿が全学同窓会に関する検討の一助となれば幸いである。

２．先行研究について

まず、天野(2000)は、日本の大学における同窓会の創生期から現在までの歴史的経緯を分析しているが、2004 年の国立大学の法人化以後の状況は検討の対象となっていない。また、石(2000)、長島(2000)、山崎(2000)など有力な大学同窓会の事例研究はあるものの、全体的な状況を調査したものはない。また、高田(2011)は、全学同窓会の規約等を対象とする調査を行っているが、調査対象は国立大学法人に限られている。さらに、山田(2008)、江原(2009)など米国の同窓会の研究から得られた知見を基にわが国の同窓会のあり方を論ずる研究が見られるものの、国公私立大学を視野に入れた全学同窓会の現状に焦点を当てた先行研究は、管見の限り見あたらなかった。

３．調査の枠組み

以上を踏まえ、本稿では、わが国の国公私立大学を対象として、全学同窓会の有無、活動状況、会員等に関する調査を行った。

分析の対象は、高田(2011)の手法を踏まえて、全学同窓会の規約・規定(社団法人は定款。以下、「規約等」。)とし、各大学の全学同窓会の HP から収集を行った(収集日　国立大学：平成 23 月８月１日～同月 10 日。公立大学：平成 23 年７月 22 日～同年８月１日　私立大学：平成 23 年６月１日～同年８月１日。)。

なお､各大学の全学同窓会の HP から規約等を収集という手法については限界はあるが、大多和（2000)、古田（2007)、高杉・河内（2007）等の指摘のように、現在では、同窓会にとって、インターネットが情報提供・ネットワーク形成等に極めて重要な役割を果たしており、データの信頼性が一定程度確保されていると判断して採用した。

分析は、「同じ学校の出身者が集まった組織」という同窓会の一般的な性格(広辞苑第５版)、及び、天野(2000)の分析を踏まえて、全学同窓会の目的・事業・会員の資格など基本的な性格について行った。

４．全体の概況

(1) 全学同窓会に関する全体的な状況

全学同窓会の存在が確認できた大学は、国立大学 86 中 66(76.6%)、公立大学 77 中 57(74.0%)、私立大学 600 中 458(76.3%)であり、国公私立大学とも、70%以上であった(表１)。

(表1)全学同窓会に関する全体的な状況

	国立大学		公立大学		私立大学	
	数	割合	数	割合	数	割合
総数	86	100.0%	77	100.0%	600	100.0%
全学同窓会のある大学	66	76.7%	57	74.0%	458	76.3%
(内数)規約等が把握できた全学同窓会	53	61.6%	40	51.9%	216	36.0%

また、上記の大学中、全学同窓会の規約等が把握できた全学同窓会は、国立大学 53、公立大学 40、私立大学 216 であった。このため、以下の全学同窓会の目的等の分析では、規約等の存在・内容を把握できた上記全学同窓会を対象とする。

(2) 法人格の取得の状況

法人格の取得には、登記が可能になること等、組織としての活動を継続する上で大きなメリットがある。しかし、規約等が把握できた全学同窓会中のうち、法人格を取得している全学同窓会は、国立大学 10(18.9%)、公立大学 0(0.0%)、私立大学 16(7.4%)にとどまった(表２)。

(表2)法人格を取得している全学同窓会

	国立大学		公立大学		私立大学	
	数	割合	数	割合	数	割合
規約等が把握できた全学同窓会総数	53	100.0%	40	100.0%	216	100.0%
法人格の取得数	11	20.8%	0	0.0%	11	5.1%

この原因としては、法人格を取得している同窓会は、その 92.3%(26 中 24)が 1960 年以前の設立であったことから考えると、従来の公益法人の設立の際、公益性、活動実績、財産的・組織的な基礎等の厳しい要件が求められていたことが原因と思われる。ただ、近年、一般社団法人・一般財団法人の設立が比較的容易に認められるようになったことから、今後、法人格を取得する全学同窓会の増加が予想される。

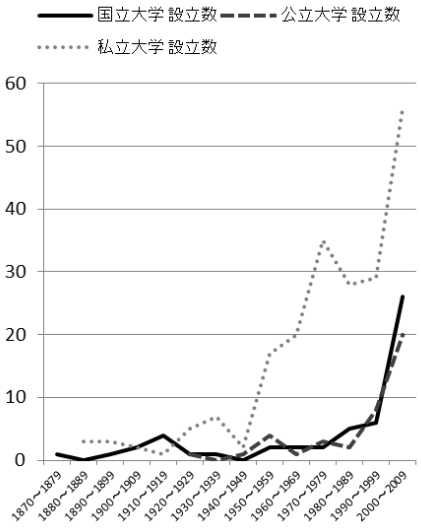
５．全学同窓会の設立時期

全学同窓会の設立数を設立時期別に示したものが、以下の表３及びグラフ１である。なお、グラフ１では、中長期的な傾向を把握する観点から、2010～2011 年の２年間のデータは割愛している(以下、本稿のグラフについて、同じ取り扱いとする。)。

また、全学同窓会の設立時期は、原則として規約等により確認したが、法人の場合は、法人格取得以前の活動実績があると推測されることから、同窓会として活動を開始した年次を HP で確認した。

（表3）全学同窓会の設立時期

	国立大学		公立大学		私立大学	
	設立数	割合	設立数	割合	設立数	割合
1870～1879年	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%
1880～1889年	0	0.0%	0	0.0%	3	1.4%
1890～1899年	1	1.9%	0	0.0%	3	1.4%
1900～1909年	2	3.8%	0	0.0%	2	0.9%
1910～1919年	4	7.5%	0	0.0%	1	0.5%
1920～1929年	1	1.9%	1	2.5%	5	2.3%
1930～1939年	1	1.9%	0	0.0%	7	3.2%
1940～1949年	0	0.0%	1	2.5%	2	0.9%
1950～1959年	2	3.8%	4	10.0%	17	7.9%
1960～1969年	2	3.8%	1	2.5%	20	9.3%
1970～1979年	2	3.8%	3	7.5%	35	16.2%
1980～1989年	5	9.4%	2	5.0%	28	13.0%
1990～1999年	6	11.3%	8	20.0%	29	13.4%
2000～2009年	26	49.1%	20	50.0%	56	25.9%
2010～2011年	0	0.0%	0	0.0%	7	3.2%
不明	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%
合計	53	100.0%	40	100.0%	216	100.0%
法人化以後	22	41.5%	―	―	―	―



（グラフ 1　全学同窓会の設置数）

（１）国立大学の場合

国立大学では、1873 年以降、53 の全学同窓会が設立されている。そのうち、2000 年以降に約半数の 26(49.1%)、特に、2004 年の法人化以降には 22(41.5%)が設立されている(表３)。

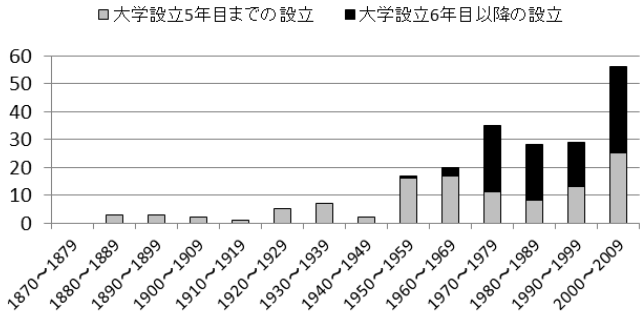
設立年代別にみると、当初の 100 年間で設立された全学同窓会 14 中 13(92.9%) が単科大学もしくは女子大学であった(他 1 は筑波大学だが、1973 年以前は、単科大である東京教育大学であった。)。元来、同窓会は卒業生の親睦のための組織であり、構成員に大学への帰属意識が求められることを踏まえると、帰属意識を比較的形成しやすい単科大学・女子大学で当初全学同窓会が結成された状況が伺える。

他方、法人化以降に全学同窓会が設立された 22 大学では、21(95.5%)が総合大学であった。総合大学では、帰属意識を形成しやすい部局同窓会が先行して結成されたこと等により、法人化前は、「学部単位の壁をこえることができずにいる国立大学が、ほとんど」(天野 2000)であったが、近年、法人化への対応のため、変化している状況が伺える。

（２）私立大学の場合

私立大学では、1885 年以降、216 の全学同窓会が設立されている。設立年代別にみると、1950 年代に増加し始め、1970 年代に急激に増加した結果、1950 年以降 192 大学(88.8%)が設立されている(表３)。

ただ、私立大学は、国立大学とは異なり、大学自体の設立時期が様々であり、単純に比較できない。このため、多くの大学の同窓会に関する Web ページにおいて、同窓会結成の契機として、大学設立後最初の卒業生を出す時期、および、経営環境の変化への対応、が掲げられている点に着目して、本稿では、①「大学設立５年目以内の設立」を大学設立後最初の卒業生を出す時期の設立、②「大学設立６年目以降の設立」を経営環境の変化への対応のための設立とみなして、分けて示したのがグラフ２である。

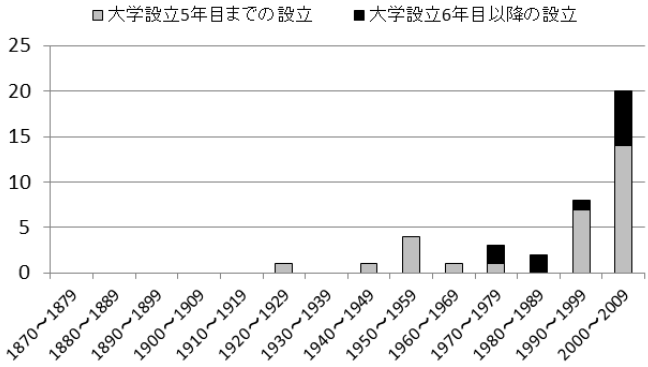


（グラフ２　大学設置年と同窓会設置年（私立大学））

グラフ２を見ると、設立数が 1960 年代以降増加し始めるとともに、1970 年代に「大学設立後６年目以降」の設立、すなわち、経営環境の変化への対応を目的とすると思われる設立数が増加している。この時期は、多くの私立大学が大学進学者の急増に対応するため、施設設備の拡充を行っていた時期であり（両角 2005)、財務面での支援を期待したためと推測される。また、2000 年以降、再び大きく増加しているが、これは、この時期に顕在化した冒頭で述べた 18 歳人口の減少等の環境変化に対応するため、と推測される。

（３）公立大学の場合

公立大学では、1927 年以降現在までに 40 の同窓会が設立されている。設立年代別にみると、1990 年以降増加し始め、2000 年代以降に急激に増加している(表３)。但し、公立大学は、私立大学と同様、設立時期にばらつきがあるため、私立大学と同様、①大学設立５年目以内の設立、②大学設立６年目以降の設立、を分けて示した(グラフ３)。



（グラフ３　大学設置年と同窓会設置年（公立大学））

グラフ３では、設立数が、1990 年代以降増加し始めるとともに、2000 年代以降は「大学設立後６年目以降」の設立、すなわち、経営環境の変化への対応を目的とすると思われる設立数が増加している。この時期は、公立大学の法人化が行われ始めた時期であり、国立大学と同様、法人化への対応のために、同窓会が設立されたと推測される。

６．全学同窓会の目的

（１）分析の視点

天野(2000)は、法人化以前の時点であるが、同窓会の役割として、①親睦団体、②大学

の支援団体、③大学の事実上の設置運営主体、④専門家・同業者団体、⑤啓蒙団体・学術団体の５つを指摘している。

この点を踏まえつつ、本稿では、規約等に規定された目的について、上記①親睦団体の性格を示す目的として「会員の親睦」、上記②大学の支援団体の性格を示す目的として「大学の発展」、上記⑤啓蒙・学術団体の性格を示す目的として「社会貢献」の３つに整理した上で、法人化後の全学同窓会の役割の変化を把握する観点から、適宜、経年変化に関する分析を行った(表４)。

（表4）全学同窓会の目的

	目的	国立大学（総数53）		公立大学（総数40）		私立大学（総数216）	
		規定数	割合	規定数	割合	規定数	割合
親睦団体の性格	会員の親睦	53	100.0%	40	100.0%	211	97.7%
大学の支援団体の性格	大学の発展	46	86.8%	39	97.5%	211	97.7%
啓蒙・学術団体の性格	社会貢献	31	58.5%	14	35.0%	55	25.5%

なお、目的規定の具体例としては、親睦団体の性格を示す目的は、「会員相互並びに同窓会相互の親睦・情報交換」等、大学の支援団体の性格を示す目的は、「大学の発展に寄与」等、啓蒙・学術団体の性格を示す目的は、「社会に貢献」等である。また、大学の事実上の設置運営主体、専門家・同業者団体を示す目的は、規約等の規定にはなかった。この点、慶應義塾大学「三田会」(長島 2000)等、企業や職域単位で構成された同窓会を構成員や連携団体とする事例はあるものの、全学同窓会自体の規約には、専門家・同業者団体を示す目的はなかった。

（２）「会員の親睦」について

「会員の親睦」に関する目的は、国立・公立大学では 100.0%、私立大学も 97.7%で規定されており、共通した目的と言える。

（３）「大学の発展」について

「大学の発展」に関する目的は、国公私立大学の大部分で規定されているが、国立大学はやや低い 86.8%(53 中 46)であった。ただ、設立年代別にみると、国立大学にも、近年増加傾向がみられる。特に、法人化以降では、22 中 22(100.0%)で規定されている（表５)。

（表5）「大学の発展」を規定している事例（設立時期別）

	国立大学			公立大学			私立大学		
	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)
1870～1879年	1	1	100.0%	0	0	―	0	0	―
1880～1889年	0	0	―	0	0	―	3	3	100.0%
1890～1899年	1	0	0.0%	0	0	―	3	3	100.0%
1900～1909年	2	1	50.0%	0	0	―	2	2	100.0%
1910～1919年	4	4	100.0%	0	0	―	1	0	0.0%
1920～1929年	1	1	100.0%	1	1	100.0%	5	4	80.0%
1930～1939年	1	0	0.0%	0	0	―	7	7	100.0%
1940～1949年	0	0	―	1	1	100.0%	2	2	100.0%
1950～1959年	2	0	0.0%	4	4	100.0%	17	17	100.0%
1960～1969年	2	2	100.0%	1	0	0.0%	20	20	100.0%
1970～1979年	2	2	100.0%	3	3	100.0%	35	34	97.1%
1980～1989年	5	4	80.0%	2	2	100.0%	28	28	100.0%
1990～1999年	6	6	100.0%	8	8	100.0%	29	29	100.0%
2000～2009年	26	25	96.2%	20	20	100.0%	56	54	96.4%
2010～2011年	0	0	―	0	0	―	7	7	100.0%
不明	0	0	―	0	0	―	1	1	100.0%
合計	53	46	86.8%	40	39	97.5%	216	211	97.7%
法人化以後	22	22	100.0%	―	―	―	―	―	―

（４）「社会貢献」について

「社会貢献」に関する目的は、国立大学では 58.5％(53 中 33)で規定されている。他方、公立・私立大学では、ほぼ一貫して国立大学より低い割合であった。ただ、国立大学も、1959年以前に設立された同窓会では12中12(100.0％)であったが、その後減少傾向にある。特に、法人化以降に設立された同窓会では、22 中 11(50.0％)にとどまっていた（表６）。

（表6）「社会貢献」を規定している事例の割合（設立時期別）

	国立大学			公立大学			私立大学		
	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)
1870～1879年	1	1	100.0%	0	0	―		0	―
1880～1889年	0	0		0	0	―	1	3	33.3%
1890～1899年	1	1	100.0%	0	0	―	1	3	33.3%
1900～1909年	2	2	100.0%	0	0	―	1	2	50.0%
1910～1919年	4	4	100.0%	0	0	―		1	0.0%
1920～1929年	1	1	100.0%	1	1	100.0%	2	5	40.0%
1930～1939年	1	1	100.0%	0	0	―	1	7	14.3%
1940～1949年	0	0		1	1	100.0%		2	0.0%
1950～1959年	2	2	100.0%	4	3	75.0%	4	17	23.5%
1960～1969年	2	0	0.0%	1	0	0.0%	3	20	15.0%
1970～1979年	2	1	50.0%	3	0	0.0%	15	35	42.9%
1980～1989年	5	2	40.0%	2	0	0.0%	6	28	21.4%
1990～1999年	6	2	33.3%	8	1	12.5%	4	29	13.8%
2000～2009年	26	14	53.8%	20	8	40.0%	14	56	25.0%
2010～2011年	0	0	―	0	0	―	2	7	28.6%
不明	0	0	―	0	0	―	1	1	100.0%
合計	53	31	58.5%	40	14	35.0%	55	216	25.5%
法人化以後	22	11	50.0%	―	―	―	―	―	―

（５）目的に関する考察

「会員の親睦」に関する目的は、国立・公立大学で共通している。また、「大学の発展」に関する目的は、国立大学にも、近年増加傾向がみられる反面、「社会貢献」に関する目的は、比較的高かった国立大学でも減少傾向にあることから、国立大学において、法人化以降設立された同窓会では、法人化への対応が優先課題である状況が伺える。

７．全学同窓会の事業

（１）分析の視点

全学同窓会の規則等には、様々な事業が規定されている。本稿では、規約等に規定された事業について、表７に「事業」として示した９類型に整理するとともに、６．の目的と同様、①親睦団体の性格を示す事業、②大学の支援団体の性格を示す事業、③啓蒙・学術団体の性格を示す事業の３つに分類して分析した(表７)。

（表7）全学同窓会の事業に関する規定

事業の性格	事業	国立大学（総数53）		公立大学（総数40）		私立大学（総数216）	
		規定数	割合	規定数	割合	総数	割合
親睦団体の性格を示す事業	会員の親睦	23	43.4%	20	50.0%	119	55.1%
	同窓会への支援	19	35.8%	2	5.0%	8	3.7%
	名簿の作成	14	26.4%	28	70.0%	150	69.4%
	会報の発行	22	41.5%	31	77.5%	179	82.9%
大学の支援団体の性格を示す事業	大学への支援	23	43.4%	18	45.0%	125	57.9%
	大学との連携	20	37.7%	8	20.0%	16	7.4%
	在学生への支援	7	13.2%	8	20.0%	52	24.1%
啓蒙・学術団体の性格を示す事業	講演会・イベント	20	37.7%	11	27.5%	86	39.8%
	振興助成	12	22.6%	1	2.5%	25	11.6%

（２）親睦団体の性格を示す事業について

特に、国立大学では、Ⅶの会員の資格の分析の際に触れるが、部局同窓会等の組織を会員とするため、「同窓会への支援」の割合が高い。また、公立・私立大学では、「名簿の作成」、「会報の発行」が高い。

（３）啓蒙・学術団体の性格を示す事業について

国公私立大学とも、「講演会・イベント」の割合が高い。

（４）大学の支援団体の性格を示す事業について

①全体について

国公私立大学とも、「大学への支援」が最も高い。国立大学は、「大学への支援」では一番低いが、「大学との連携」との合計では、一番高くなる。また、私立では、「在学生への支援」が比較的高い。

なお、本稿では、「大学への支援」とは、「大学における教育研究活動を支援」、「本学に対する各種助成」等、全学同窓会が主体的に行う支援を示している。他方、「大学との連携」とは、「（同窓会と）本学との連絡」等、大学を主体とする事業への参加・協力等を示している。

以下では、「大学への支援」、「大学との連携」について分析を行う。

②「大学への支援」について

設立年代別にみると、国立大学の場合、近年若干の減少傾向がみられ、特に、法人化以降に設立された同窓会 22 中 8（36.4%）となっている。これに対して、公立大学は 2000 年代以降増加傾向、私立大学は、1970 年代以降高い水準で横ばい傾向にある（表８）。

（表8）「大学への支援」を規定する事例（設立時期別）

	国立大学			公立大学			私立大学		
	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)
1870～1879年	1	1	100.0%	0	0	－	0	0	－
1880～1889年	0	0	－	0	0	－	3	0	0.0%
1890～1899年	1	0	0.0%	0	0	－	3	3	100.0%
1900～1909年	2	1	50.0%	0	0	－	2	2	100.0%
1910～1919年	4	3	75.0%	0	0	－	1	1	100.0%
1920～1929年	1	1	100.0%	1	1	100.0%	5	4	80.0%
1930～1939年	1	0	0.0%	0	0	－	7	4	57.1%
1940～1949年	0	0	－	1	0	0.0%	2	1	50.0%
1950～1959年	2	0	0.0%	4	2	50.0%	17	7	41.2%
1960～1969年	2	1	50.0%	1	0	0.0%	20	11	55.0%
1970～1979年	2	1	50.0%	3	0	0.0%	35	23	65.7%
1980～1989年	5	2	40.0%	2	1	50.0%	28	17	60.7%
1990～1999年	6	3	50.0%	8	2	25.0%	29	16	55.2%
2000～2009年	26	10	38.5%	20	12	60.0%	56	34	60.7%
2010～2011年	0	0	－	0	0	－	7	2	28.6%
不明	0	0	－	0	0	－	1	0	0.0%
合計	53	23	43.4%	40	18	45.0%	216	125	57.9%
法人化後	22	8	36.4%	－	－	－	－	－	－

③「大学との連携」について

設立年代別にみると、国公私立大学とも、近年増加傾向がみられる。特に、国立大学の場合、法人化以降に設立された同窓会 22 中 13（59.1%）と急激に増加している（表９）。

（表9）「大学との連携」を規定する事例（設立時期別）

	国立大学			公立大学			私立大学		
	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)
1870～1879年	1	0	0.0%	0	0	―	0	0	―
1880～1889年	0	0	―	0	0	―	3	1	33.3%
1890～1899年	1	1	100.0%	0	0	―	3	0	0.0%
1900～1909年	2	0	0.0%	0	0	―	2	0	0.0%
1910～1919年	4	0	0.0%	0	0	―	1	0	0.0%
1920～1929年	1	1	100.0%	1	0	0.0%	5	0	0.0%
1930～1939年	1	0	0.0%	0	0	―	7	0	0.0%
1940～1949年	0	0	―	1	0	0.0%	2	0	0.0%
1950～1959年	2	0	0.0%	4	0	0.0%	17	1	5.9%
1960～1969年	2	0	0.0%	1	0	0.0%	20	1	5.0%
1970～1979年	2	1	50.0%	3	1	33.3%	35	4	11.4%
1980～1989年	5	2	40.0%	2	0	0.0%	28	2	7.1%
1990～1999年	6	1	16.7%	8	1	12.5%	29	4	13.8%
2000～2009年	26	14	53.8%	20	6	30.0%	56	2	3.6%
2010～2011年	0	0	―	0	0	―	7	1	14.3%
不明	0	0	―	0	0	―	1	0	0.0%
合計	53	20	37.7%	40	8	20.0%	216	16	7.4%
法人化以後	22	13	59.1%	―	―	―	―	―	―

（５）事業に関する考察

公私立大学は、「大学に対する支援」、「大学との連携」とも増加傾向、もしくは、高い水準で横ばい傾向にある。これは、近年の経営危機に際して、同窓会への期待が増加していることが原因と思われる。

これに対して、国立大学は、「大学との連携」は、法人化以後増加傾向がみられる反面、「大学に対する支援」は減少傾向にある。この点、のちに会員の資格の分析の際に触れるが、法人化後の設立の際に、その多く(22 中 15、68.2%)が既存の部局同窓会を会員として取り込んでいること、また、山崎(2000)等の先行研究では、全学同窓会の設立の際、既存の部局同窓会との調整に時間と手間を要している事例が指摘されていることを踏まえると、既存の部局同窓会の負担増加への抵抗への配慮のために、「大学への支援」という直接的な規定を避けたため、と推測される。

８．全学同窓会の会員の資格

（１）全体の状況

一般的に、同窓会は、「同じ学校の出身者が集まった組織」(広辞苑第５版)であり、卒業生・修了生(個人)を構成員とする。これに対して、山崎(2000)等の事例研究では、部局同窓会等の組織の連合体として設立された全学同窓会も指摘されている。このため、本稿では、規約等の会員の資格を分析した(表 10)。

（表10）全学同窓会の会員（正規、正規以外を含む。）の状況

	国立大学（総数53）				公立大学（総数40）				私立大学（総数216）			
	正規	割合	正規以外	割合	正規	割合	正規以外	割合	正規	割合	正規以外	割合
卒業生・修了生	30	56.6%	0	0.0%	40	100.0%	0	0.0%	210	97.2%	0	0.0%
同窓会組織	21	39.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	1.4%	0	0.0%
同窓会の会員	9	17.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	1.9%	0	0.0%
在校生	7	13.2%	11	20.8%	4	10.0%	31	77.5%	6	2.8%	114	52.8%
教職員	15	28.3%	17	32.1%	4	10.0%	30	75.0%	7	3.2%	165	76.4%

なお、本稿では、「正規の会員」とは、同窓会の運営組織において議決権を有する会員とし、正規以外の会員とは、それ以外の会員とした。また、複数の会員の資格を認めている同窓会があるため、合計は総数と一致しない。

①正規の会員について

正規の会員は、公立・私立大学では、卒業生・修了生が大部分であり、他の事例はほと

んど見られなかった。他方、国立大学では、卒業生・修了生を正規の会員とする割合は 56.6%と最も低い。その代わり、部局同窓会などの組織、部局同窓会の会員、教職員、在校生を正規の会員とするものが相当数みられた。

②正規以外の会員について

正規以外の会員は、国公私立大学とも、在校生・教職員に限られた。

（２）卒業生・修了生を会員とする事例について

公立・私立大学は、大多数が卒業生・修了生を会員としていた。他方、国立大学は、設立年代別にみると、1969 年以前は 14 中 14(100.0%)に対して、1970 年代以降は 39 中 16(41.0%)、法人化以降は 22 中 6 (27.3%)に減少傾向にある(表 11)。

（表11）卒業生・修了生を会員とする事例（設立時期別）

	国立大学			公立大学			私立大学		
	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)
1870～1879年	1	1	100.0%	0	0	―	0	0	―
1880～1889年	0	0	－	0	0	―	3	3	100.0%
1890～1899年	1	1	100.0%	0	0	―	3	3	100.0%
1900～1909年	2	2	100.0%	0	0	―	2	2	100.0%
1910～1919年	4	4	100.0%	0	0	―	1	1	100.0%
1920～1929年	1	1	100.0%	1	1	100.0%	5	5	100.0%
1930～1939年	1	1	100.0%	0	0	―	7	6	85.7%
1940～1949年	0	0	－	1	1	100.0%	2	2	100.0%
1950～1959年	2	2	100.0%	4	4	100.0%	17	17	100.0%
1960～1969年	2	2	100.0%	1	1	100.0%	20	20	100.0%
1970～1979年	2	1	50.0%	3	3	100.0%	35	33	94.3%
1980～1989年	5	5	100.0%	2	2	100.0%	28	27	96.4%
1990～1999年	6	3	50.0%	8	8	100.0%	29	28	96.6%
2000～2009年	26	7	26.9%	20	20	100.0%	56	56	100.0%
2010～2011年	0	0	―	0	0	―	7	6	85.7%
不明	0	0	―	0	0	―	1	1	100.0%
合計	53	30	56.6%	40	40	100.0%	216	210	97.2%
法人化以後	22	6	27.3%	―	―	―	―	―	―

（３）同窓会組織を会員とする事例について

部局同窓会等の同窓会「組織」を会員とする事例である。公立・私立大学では、このような事例はほとんどない。他方、国立大学は、設立年代別にみると、1989 年以前は 21 中２(9.5%)に対して、1990 年代以降は 32 中 19(59.4%)、法人化以降は 22 中 15(68.2%)と増加傾向にある(表 12)。

（表12）同窓会（組織）を会員とする事例（設立時期別）

	国立大学			公立大学			私立大学		
	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)	設立数 (a)	該当数 (b)	割合 (b/a)
1870～1879年	1	0	0.0%	0	0	―	0	0	―
1880～1889年	0	0	―	0	0	―	3	0	0.0%
1890～1899年	1	0	0.0%	0	0	―	3	0	0.0%
1900～1909年	2	0	0.0%	0	0	―	2	0	0.0%
1910～1919年	4	0	0.0%	0	0	―	1	0	0.0%
1920～1929年	1	0	0.0%	1	0	0.0%	5	0	0.0%
1930～1939年	1	0	0.0%	0	0	―	7	0	0.0%
1940～1949年	0	0	―	1	0	0.0%	2	0	0.0%
1950～1959年	2	1	50.0%	4	0	0.0%	17	1	5.9%
1960～1969年	2	0	0.0%	1	0	0.0%	20	0	0.0%
1970～1979年	2	1	50.0%	3	0	0.0%	35	1	2.9%
1980～1989年	5	0	0.0%	2	0	0.0%	28	0	0.0%
1990～1999年	6	2	33.3%	8	0	0.0%	29	0	0.0%
2000～2009年	26	17	65.4%	20	0	0.0%	56	0	0.0%
2010～2011年	0	0	―	0	0	―	7	1	14.3%
不明	0	0	―	0	0	―	1	0	0.0%
合計	53	21	39.6%	40	0	0.0%	216	3	1.4%
法人化以後	22	15	68.2%	―	―	―	―	―	―

（４）同窓会の会員を会員とする事例について

部局同窓会等の同窓会の会員である「個人」を会員とする事例である。公立・私立大学では、このような事例はほとんどない。他方、国立大学は、設立年代別にみると、1989 年まで０であったが、1990 年以降９が設立され、同時期設立の 32 中 28.1%、法人化以降は、

22 中 6 (27.3%)と増加している(表 13)。

(表13)同窓会の会員を会員とする事例(設立時期別)

	国立大学			公立大学			私立大学		
	設立数(a)	該当数(b)	割合(b/a)	設立数(a)	該当数(b)	割合(b/a)	設立数(a)	該当数(b)	割合(b/a)
1870～1879年	1	0	0.0%	0	0	―	0	0	―
1880～1889年	0	0	―	0	0	―	3	0	0.0%
1890～1899年	1	0	0.0%	0	0	―	3	0	0.0%
1900～1909年	2	0	0.0%	0	0	―	2	0	0.0%
1910～1919年	4	0	0.0%	0	0	―	1	0	0.0%
1920～1929年	1	0	0.0%	1	0	0.0%	5	0	0.0%
1930～1939年	1	0	0.0%	0	0	―	7	1	14.3%
1940～1949年	0	0	―	1	0	0.0%	2	0	0.0%
1950～1959年	2	0	0.0%	4	0	0.0%	17	0	0.0%
1960～1969年	2	0	0.0%	1	0	0.0%	20	0	0.0%
1970～1979年	2	0	0.0%	3	0	0.0%	35	1	2.9%
1980～1989年	5	0	0.0%	2	0	0.0%	28	0	0.0%
1990～1999年	6	1	16.7%	8	0	0.0%	29	1	3.4%
2000～2009年	26	8	30.8%	20	0	0.0%	56	1	1.8%
2010～2011年	0	0	―	0	0	―	7	0	0.0%
不明	0	0	―	0	0	―	1	0	0.0%
合計	53	9	17.0%	40	0	0.0%	216	4	1.9%
法人化以後	22	6	27.3%	―	―	―	―	―	―

（５）在学生を会員とする事例について

在学生は、本来の意味での同窓会の構成員ではない。しかし、在学生を「正規の会員」とする同窓会は相当数存在し、国立大学 13.2%(53 中 7)が、公立大学 10.0%(40 中 4、私立大学 2.3%(216 中 6)を上回った。但し、「正規以外」の会員と正規の会員を合わせた割合では、公立大学 87.5%(35)、私立大学 56.5%(122)が、国立大学 34.0%(18)を上回っており、公立・私立大学の方が、在学生を積極的に取り込んでいることが伺える(表 14)。

(表14)在学生を会員とする事例

	国立大学(総数53)		公立大学(総数40)		私立大学(総数216)	
	数	割合	数	割合	数	割合
正規	7	13.2%	4	10.0%	6	2.8%
正規以外	11	20.8%	31	77.5%	114	52.8%
合計	18	34.0%	35	87.5%	120	55.6%

設立年代別にみると、私立大学は、正規以外の会員とする同窓会数が 1950 年代に増加し始め、1970 年代以降急激に増加している。また、国立・公立大学は、2000 年以降に正規以外の会員とする同窓会が増加している(表 15)。

(表15)在学生を会員とする事例(正規・正規以外別)

	国立		公立		私立	
	正規	正規以外	正規	正規以外	正規	正規以外
1870～1879年	0	0	0	0	0	0
1880～1889年	0	0	0	0	0	2
1890～1899年	0	0	0	0	0	2
1900～1909年	0	0	0	0	0	2
1910～1919年	0	1	0	0	0	0
1920～1929年	0	0	0	1	0	4
1930～1939年	0	1	0	0	0	1
1940～1949年	0	0	0	1	0	0
1950～1959年	0	0	0	2	0	10
1960～1969年	0	1	0	0	1	14
1970～1979年	0	1	0	3	0	18
1980～1989年	3	2	0	2	1	19
1990～1999年	1	0	1	7	2	16
2000～2009年	3	5	3	15	1	23
2010～2011年	0	0	0	0	1	3
不明	0	0	0	0	0	0
合計	7	11	4	31	6	114

これらの傾向は、５．で見た同窓会の設立数の増加時期、特に、公立・私立の場合、「大

学設立６年目以降の設立」の増加時期とほぼ一致しており、経営危機に対応するために、全学同窓会は、正規以外の会員という制限付きながら、在学生を積極的に取り込んでいる状況が伺える。

（６）教職員を会員とする事例について

教職員は、本来の意味での同窓会の構成員ではない。しかし、教職員を「正規の会員」とする同窓会も一定数存在し、国立大学 28.3%(53 中 15)が、公立大学 10.0%(40 中４)、私立大学 3.2%(216 中７)を大きく上回った。但し、在学生と同様、「正規以外」の会員とする事例も多く見られ、「正規以外」の会員と正規の会員を合わせた割合では、国立大学 60.4%(32)を、公立大学 85.0%(34)、私立大学 79.6%(172)が上回っており、公立・私立大学の方が、在学生と同様、正規以外の会員という制限付きながら、教職員を積極的に取り込んでいることが伺える(表 16)。

（表16）教職員を会員とする事例

	国立大学（総数53）		公立大学（総数40）		私立大学（総数216）	
	数	割合	数	割合	数	割合
正規	15	28.3%	4	10.0%	7	3.2%
正規以外	17	32.1%	30	75.0%	165	76.4%
合計	32	60.4%	34	85.0%	172	79.6%

なお、教職員は在学生よりも高く、また、国立大学が正規の会員とする高かったが、これらの原因は、今後の調査の課題である。

設立年代別にみると、在学生の場合と同様に、設立数の増加時期、特に、公立・私立の場合、「大学設立６年目以降の設立」の増加時期とほぼ一致(表 17)しており、教職員も、「正規以外」の会員として積極的に取り込んでいる状況が伺える。

（表17）教職員を会員とする事例（正規・正規以外別）

	国立		公立		私立	
	正規	正規以外	正規	正規以外	正規	正規以外
1870～1879年	0	1	0	0	0	0
1880～1889年	0	0	0	0	2	1
1890～1899年	1	0	0	0	0	0
1900～1909年	0	0	0	0	0	1
1910～1919年	0	3	0	0	0	1
1920～1929年	0	1	0	1	0	5
1930～1939年	1	0	0	0	0	5
1940～1949年	0	0	0	1	0	1
1950～1959年	1	1	0	4	0	13
1960～1969年	0	2	0	1	0	14
1970～1979年	0	1	0	3	1	25
1980～1989年	2	3	0	1	0	23
1990～1999年	0	2	0	8	1	26
2000～2009年	10	3	4	11	2	46
2010～2011年	0	0	0	0	1	4
不明	0	0	0	0	0	0
合計	15	17	4	30	7	165

（７）会員の資格に関する考察

わが国の全学同窓会は、国立大学の場合、法人化への対応のため、法人化以後に増加したが、その多くが既存の部局同窓会を取り込む形で設立されていた。この点、山崎(2000)等の先行研究を踏まえると、全学同窓会の設立の際、全学同窓会に先行して存在する部局

等の同窓会(組織)の有効活用の観点、もしくは、既存の同窓会(組織)への配慮から、部局同窓会等の同窓会「組織」やその会員「個人」を取り込む方向にあることが伺える。他方、公立大学は 2000 年以降、私立大学は 1970 年代以降に経営危機に対応するために増加したが、その多くが在学生・教職員を正規以外の会員として取り込む形で設立されていた。この点、前述のとおり、財務面での支援を期待したためと推測される。

以上からは、大学と全学同窓会の連携・協力のあり方を検討する際には、全学同窓会という組織だけでなく、国立大学は部局同窓会、公立・私立大学は正規以外の会員として取り込んだ在学生・教職員、という本来全学同窓会の外にある組織・個人の組織上の位置付けや連携・協力のあり方も視野に入れる必要があることが示唆される。

９．おわりに

本稿の調査は、全学同窓会の規約等を素材としたものであった。そのため、規約等といういわば枠組から見た外形的な状況ではあるが、これまで明確でなかったわが国の国公私立大学における全学同窓会の全体的な状況が明らかとなった。

すなわち、国公私立大学とも、大学への支援者としての全学同窓会を設立しているが、その目的や事業、同窓会に取り込む会員については、各大学の状況によって異なった方向にある。今後、厳しい経営危機への対応の観点から全学同窓会との連携・協力のあり方を検討する際には、この点にも留意すべきことが明らかになった。

ただ、今回の調査では全学同窓会の内容面、すなわち、同窓会の設立の主体・経緯、活動の具体的な実態は把握できなかった。これらの把握は今後の課題である。このため、今後は、大学および全学同窓会に対する実態調査を行い、その実態に関する分析を進めたい。

第４節　国立大学の運営における同窓会の位置づけの現状について－中期計画の記述の分析を中心に－

1．はじめに

現在、わが国の国立大学は、第 2 期の中期目標・中期計画期間の中間地点に差し掛かりつつあるが、その運営環境は 18 歳人口の減少、グローバル化の進展、国による財政支援の削減など厳しさが増す一方である。

このような状況において、大学を支えるものとして同窓会に対する期待が高まっており、今後、大学運営における同窓会のあり方の研究を進めるべきと思われるが、現時点では、前提とすべき同窓会の大学運営における位置づけの現状が明らかになっていない。

2．先行研究について

わが国の大学の同窓会に関する先行研究としては、まず、天野（2000）は、日本の大学における同窓会の創生期から現在までの歴史的経緯を分析している。また、島田(2008)、石（2000)、長島（2000)、山崎（2000）など有力な大学同窓会の事例に関する研究があるものの、全体的な状況を調査したものではない。また、高田（2011）は、全学同窓会の規約等を対象として、その性格に関する調査を行っているが、いずれも、国立大学の運営における同窓会の位置づけについては対象とされていない。

これらに加えて、山田（2008)、江原（2009）など米国の同窓会の研究から得られた知見を基にわが国の同窓会のあり方を論ずる研究が見られるものの、国立大学の運営上の同窓会の位置づけに焦点を当てた先行研究は、管見の限り見あたらなかった。

3．調査の枠組み

以上を踏まえ、本稿では、国立大学の運営における同窓会の位置づけを把握する観点から、国立大学の運営計画である中期計画を対象として、同窓会に関する項目の調査を行った。

なお、本稿では、中期計画を調査対象としたが、例外的に、中期計画に「同窓会」の語がなく中期目標にある場合は、項目があるもののとみなした。また、実績報告書等の他の評価書においては、「同窓会」が明記されていない中期計画の項目に関する箇所でも、同窓会に関係する記述が散見される。これは、評価の際には、活動実績を根拠づけるために、可能な限り広く関係する取組を記述する傾向があるため、と思われる。しかし、本稿では、国立大学が同窓会を大学運営にどのように積極的に位置づけているか、に着目しているため、分析の対象は中期計画の記述に限定した。

中期計画は、文部科学省の HP（注 1）から、各国立大学の第 1 期及び第 2 期の中期計画の収集を行った。

また、分析に当たっては、中期計画は、基本的に、文部科学省より示された様式（注 2）に従って策定されていることから、この様式の項目に従って、項目を分類した。このため、内容的に重複等する項目があることに留意する必要がある。

4．中期計画の項目に関する分析

4.1 全体の傾向について

まず、同窓会に関する中期計画の項目の全体の傾向について分析する。

4.1.1 全体の項目数の傾向について

同窓会に関する項目の全体の数は、第 1 期中期計画（以下、「第 1 期」。）では 57 項目であったが、第 2 期中期計画（以下、「第 2 期」。）では 23 項目と減少している。第 1 期と比較した減少率では、－59.6%となる（表 1）。

この点、中期計画の全体の項目数の変化について留意する必要がある。すなわち、第 2 期の中期目標・計画の策定の際、文部科学省より様式とともに、評価負担の軽減等の観点から、項目数の上限の目安 100 項目が提示された（注 3）。その結果、文部科学省のデータによると、第 2 期の中期計画全体の項目数は大きく減少しており、法人当たりの平均項目数を比較すると、第 1 期の 190.5 項目から 74.1 項目（注 4）に減少し、減少率では－61.1%にもなった。この数値は、同窓会に関する項目の減少率（－59.6%）と同程度であり、このような項目全体の項目数の減少を踏まえると、第 2 期では同窓会を大学運営に位置づける動きが低下したとは、必ずしも言いきれない。

筆者の所属する国立大学では、第 1 期の中期計画の策定の段階では、初めての経験であることに加え、大学としての中期計画の捉え方が確定していなかったこともあり、大学運営の関心事項のほとんど全てを中期計画に盛り込んだ。このような状況は、上記の項目数の多さからも、大多数の国立大学に共通と思われる。

他方、第 2 期の中期計画の策定の段階において、全体の項目数の上限が設定されたことから、各大学では、大学運営の関心事項を取捨選択して項目を設定したと思われる。このような状況下で、あえて同窓会に関する項目を規定した国立大学は、積極的に同窓会を大学運営に位置付けている国立大学と推測される。

4.1.2 全体の内容面の傾向について（表 2）

次に、同窓会に関する項目全体の内容面の傾向について検討を行う。

国立大学全体でみると、第 1 期で最も多い項目は、「学生支援」であり、項目数は 21（36.8%）であった。次に、「社会連携」7（12.3%）が続く。

他方、第 2 期では、前述のように全体の項目

（表1）中期計画の項目数

	第1期		第2期		
	総数	法人当たりの平均	総数	法人当たりの平均	第1期からの増減率
「同窓会」に関する項目	57	0.7	23	0.3	−59.6%
全ての項目	―	190.5	―	74.1	−61.1%

（表2）同窓会に関する中期計画の項目数（中項目ごと）

	第1期		第2期		
	項目数	項目全体に占める割合	項目数	項目全体に占める割合	第1期からの増減率
教育・教育成果	3	5.3%	1	4.3%	−66.7%
教育・内容	1	1.8%	1	4.3%	0.0%
教育・実施体制	0	0.0%	0	0.0%	―
教育・学生支援	21	**36.8%**	3	**13.0%**	**−85.7%**
教育・成果の検証	2	3.5%	0	0.0%	−100.0%
研究	0	0.0%	0	0.0%	―
社会連携	7	12.3%	1	4.3%	−85.7%
産学官連携	1	1.8%	0	0.0%	−100.0%
国際交流	4	7.0%	5	**21.7%**	**25.0%**
運営体制の見直し	1	1.8%	4	**17.4%**	**300.0%**
教育研究組織の見直し	2	3.5%	0	0.0%	−100.0%
事務等の効率化・合理化	1	1.8%	0	0.0%	−100.0%
財務内容・自己収入の増加	5	8.8%	4	**17.4%**	**−20.0%**
自己点検・評価	2	3.5%	2	8.7%	0.0%
その他業務運営	7	12.3%	2	8.7%	−71.4%
合計	57	100.0%	23	100.0%	−59.6%

（表3）「学生支援」に関する項目数（取組内容ごと）

	第1期		第2期	
	項目数	「学生支援」全体に占める割合	項目数	「学生支援」全体に占める割合
学習支援	1	4.8%	0	0.0%
就職支援	9	42.9%	2	66.7%
経済的支援	5	23.8%	0	0.0%
分野を限定しない連携	6	28.6%	1	33.3%
総数	21	100.0%	3	100.0%

数が大幅に減少しているため、項目の総数に対する割合でみると、高い順に、「国際交流」5（21.7%）、「運営体制の見直し」4（17.4%）、「財務内容・自己収入の増加」4（17.4%）、「学生支援」3（13.0%）となった。特に、「国際交流」、「運営体制の見直し」は、全体数の大幅な減少に関わらず、項目数が増加していることから、関心の高まりが伺える。他方、「学生支援」は3項目（13.0%）、「社会連携」は1（4.3%）にとどまった。

4.2 個別の分野ごとの傾向について

以下では、同窓会に関する中期計画の項目について、項目数が多かった個別の分野ごとに傾向を分析する。

4.2.1 学生支援（表 3）

第 1 期では、「学生支援」に関する総項目数は 21 であった。より具体的に取組内容を見ると、学習支援 1、就職支援 9、経済的支援 5、広範囲の連携 6 であった。

他方、第 2 期では、総項目数 3 と大きく減少しており、取組内容ごとにみると、就職支援 2、連携 1 であった。

全体数が大きく異なるので、単純な比較は難しいが、第 1 期、第 2 期に共通して、就職支援が主な内容と言える。

次に、具体的な内容を以下に示すが、内容面では、大きな差は見られなかった（表 4）。

（表4）「学生支援」に関する中期計画の具体例

	第1期	第2期
学習支援	○後援会や同窓会などと連携し、体育系・文化系サークルの学生組織の整備・充実を支援するとともに課外活動の活性化や、施設の整備、学生表彰制度の充実を図る。	
就職支援	○同窓会と協力し，就職関連情報の収集を強化するとともに，就職に係る相談体制の整備等就職支援の充実を図る。 ○就職指導に関する施策の策定、就職先の新規開拓、学生の就職活動に対する指導助言・相談対応等を充実・強化するため、(中略)、本学同窓会との連携強化を図る。 ○各学部・研究科に置かれる「進路指導委員会」等と連携して、学内同窓会組織等を通じた卒業生の社会活動状況の把握に努めるとともに、関連企業との連携により、就職情報を収集するなど、学生の就職支援体制を強化する。 ○就職支援室の体制を整備して，（中略），就職支援のための基礎的データ（求人情報，同窓会・後援会情報等）を充実して就職先企業を開拓する。 ○インターンシップ等の充実、同窓会との協力等により就職先を開拓する。 ○全学規模の就職支援室（仮称）を設置し，支援室と各部局の就職支援組織及び同窓会を連携させた就職・進路ネットワークを構築する。 ○大学、学部、学科の同窓会の会員を活用し、職業に対する情報や知識、心構えを学生に学習させる。窓会、OB等との連携により、企業訪問、企業説明会等を実施し、就職活動を支援する。 ○各学部卒業生の同窓会組織を活用し，在学生と卒業生との連携を強化し，就職活動の第一歩である企業訪問・OB訪問の円滑化を図る。 ○同窓会、OB等との連携により、企業訪問、企業説明会等を実施し、就職活動を支援する。	○（略）、本学同窓会との就職支援活動の連携を促進する。 ○校友会や同窓会と連携し，既卒者を含めたキャリア支援システムを創設する。
経済的支援	○同窓会、学生後援会による経済的支援の方策について検討する。 ○同窓会組織や学外支援団体等からの支援を拡大し、大学独自の奨学金制度の整備を進める。 ○大学同窓会、大学後援会との連携等により、奨学金あるいは貸付金の設置等、本学独自の経済的支援体制の整備に努める。 ○後援会，同窓会などと連携し，課外活動の支援，学生生活環境の充実を図るための学生への支援体制を整備する。 ○各学部の教育後援会、大学後援財団、同窓会との連携を強化し、学生を支援する。	
分野を限定しない連携	○創設および充実を積極的に支援し、近い将来、同窓会が学生募集活動への強力な支援組織となるよう強化を図る。さらに、同窓会を通じて、本学と国内外の卒業生、また、連携する関係省庁・国際機関との間に充実したネットワーク機能が構築できるように推進する。 ○卒業生へ大学院への社会人入学、研修生入学などによる卒業後の再教育の機会があることを積極的に周知するとともに同窓会を仲立ちとした卒業生との連携協力関係を活発にする。 ○（略）、保護者などで構成される後援会及び同窓会との連携を強化する。 ○同窓会・後援会組織等との連携を強化する。 ○学生の諸活動に対し同窓会等との連携を強め，支援体制を強化する。 ○学生支援センターにおいて、同窓会組織の協力を得て卒業生のフォローアップの方策めこれまで以上に学内事業への支援や就職支援を検討する。	○国際的な広がりを持って創設された同窓会が一層拡充し、活発化するよう積極的に支援する

4.2.2 国際交流

第 1 期では、「国際交流」に関する総項目数 4 であった。他方、第 2 期では、総項目数 5 と増加している。

全体の項目数の大幅削減の状況での増加であり、相対的に重視されるようになってきたと評価できる。留学生政策など、国際交流がグローバル化の中で急激に必要性を増してきたことが要因と思われる。また、これまで既存の同窓会が存在しない分野であるため、先行研究で指摘されている既存の同窓会との調整という課題に関わることなく、大学主導で取組を進めることができることにも一定の影響があると推測される。

（表5）「国際交流」に関する中期計画の具体例

	第1期	第2期
国際交流	○帰国留学生の現地での同窓会組織の形成を図る。 ○平成16年度から海外のいくつかの主要都市に拠点を設け，とくに重要な大学や研究機関，産業界，現地同窓会，留学生同窓会との連携を深め，グローバルな情報・人的ネットワークの要とする。 ○帰国留学生同窓会の支部を帰国先に設置し，連携して各種交流を推進する。 ○国際交流・協力等に関する具体的方策的に優秀な留学生を確保するため，（中略）、外国人留学生のネットワーク作りとして同窓会等を組織し，帰国後の教育研究交流の内容の充実と継続性を確保する。	○留学生の受け入れの拡充と派遣体制を整備するとともに，海外の同窓生ネットワークを構築し，帰国後の学生との連携を強める。 ○帰国留学生に対するフォローアップ教育事業等を推進する。帰国留学生による海外同窓会ネットワークを整備し，海外リエゾンオフィスを開設して，優れた留学生の獲得，留学生の就職支援などの活動を行う。 ○アジア、中南米の交流協定機関との国際連携を一層強化するための体制整備、及び人的交流を促進し、海外の同窓会の活動支援等を通して帰国留学生の母国での活躍を支援する。 ○海外における本学の同窓会を積極的に支援し、広報及び情報発信機能を強化する。 ○国別，地域別同窓会組織を設立し，定期的に同窓会を開催する。

具体的な内容を以下に示すが、多くが留学生のネットワーク形成であり、内容の面で大きな変更は見られなかった（表 5）。

4.2.3 運営体制の見直し

第 1 期では、「運営体制の見直し」に関する総項目数は 1 であったが、第 2 期では 4 に増加している。

「国際交流」と同様に、全体の項目数の大幅削減の状況での項目数の増加であり、相対的に重視されるようになったと評価できる。説明責任など社会との連携が意識されるようになってきたことが要因と思われる。

次に、具体的な内容を以下の表に示すが、第 2 期では、「連携システムの構築」、「組織化」といったより具体的な目的が規定されている（表 6）。

（表6）「運営体制の見直し」に関する中期計画の具体例

	第1期	第2期
運営体制の見直し	○（略）、各学部の同窓会活動のチャンネルなどを活用して，大学に対する将来にわたる社会のニーズを敏感にかつ的確に把握することに努め，それを経営方針に反映させる。	○後援会，同窓会，地域住民等との関係性を強化する。 ○同窓会組織と大学との連携システムを構築する。 ○校友会などの同窓会組織との連携を強化するとともに，大学への支援者の組織化を推進する。 ○保護者、校友会、同窓会、市民等に対して、大学の活動への理解を深める取り組みを進め、連携を強化する。

4.2.4 財務内容・自己収入の増加

項目数は、第 1 期では 5 であったが、第 2 期では 4 と若干減少している。

しかし、全体の項目数の大幅削減の状況にかんがみると、相対的に重視されるようになってきたと評価できる。運営費交付金の削減など厳しい財政状況が要因と思われる。

次に、具体的な計画の内容を以下の表に示すが、第 1 期では「連携を強化」、「支援組織の設立」といった抽象的な内容であったが、第 2 期では「募金活動」、「基金の拡充」、「寄付金の増加」等、より具体的な目的が規定されている（表 7）。

（表7）「財務内容・自己収入の増加」に関する中期計画の具体例

	第1期	第2期
財務内容・自己収入の増加	○産業界，地方自治体，同窓会等との連携を強化するとともに，（中略），中期目標期間中における受託研究，共同研究，奨学寄附金等外部資金の獲得総額が，平成15年度以降における国内総生産の平均伸び率に相当する水準に達するよう努める。 ○（略）、平成18年度までに、市民、同窓会などを中心とした大学支援組織の設立を計画する。 ○同窓会組織との連携充実を図る。 ○同窓会の一本化を検討し、同窓会を通じた企業・自治体等との連携を強める ○地方公共団体、同窓会等との連携を深めて外部資金の獲得を推進する。	○「○○大学教育支援基金」（略）の募金活動を，同窓会及び商工会議所等の支援を受けて継続して行う。 ○同窓会組織等との連携や，学内施設・設備の学外者利用を推進し，自己収入を増加させる。 ○外部資金比率を高めるとともに，基金募集戦略を策定し，○○大学校友会や同窓会との連携を深め，○○大学基金を拡充する。 ○民間企業や同窓会組織に対して，寄附金等を増加させるための広報活動を戦略的に実施する。

4.2.5 個別の分野ごとの傾向のまとめ

以上より、国立大学として同窓会に期待する活動分野の中心は、学生への支援から国際交流、運営体制の見直し、財務支援に変化していることが明らかとなった。

この点、江原（2009）は、米国の大学の同窓会の活動に関して、寄付金等の財政面の支援から、カリキュラム改善やキャリア支援などの教育面の支援に拡大してきたことを指摘している。

他方、わが国の国立大学の運営における同窓会の位置づけは、未だ検討の端緒の段階であるが、既にいくつかの国立大学の中期計画には財政面の支援以外の項目も見られる。米国との運営環境の違いもあるが、両者の比較等を通じての大学の運営における同窓会の位置づけの進展に関する分析は今後の課題である。

（表8）同窓会に関する項目のある国立大学

	第1期	第2期
全大学数	86	86
記述のある大学数	35	20
割合	40.7%	23.3%

5．個別の国立大学の運営における同窓会の位置づけに関する分析

これまで、国立大学全体としての同窓会の運営への位置づけの傾向を見てきた。

以下では、個別の国立大学の運営における同窓会の位置づけに焦点を当てて分析を行う。

5.1 全体の傾向について

中期計画に同窓会に関する項目がある国立大学は、第 1 期では 35（全 86 大学中 40.7%）であったが、第 2 期では 20（同 23.3%）に減少しており（表 8）、減少率では－42.9%となる。

しかし、前記の全体の項目数の大幅な減少（－61.1%）を踏まえると、国立大学全体として、運営方針に同窓会を位置づける傾向が低下したとは言い切れない。むしろ、中期計画の項目数の上限の設定の結果、各国立大学における項目の取捨選択が進み、積極的に運営に位置づける国立大学とそうでない国立大学との差が明確になったと見るべきであろう。

なお、前述のとおり、中期計画に同窓会に関する項目がある国立大学については、大学運営に同窓会を積極的に位置づけていると思われる。これに対して、同窓会に関する項目がない国立大学については、判断が難しい。すなわち、同窓会に関する項目を設定しない理由は、いくつか考えられる。例えば、同窓会との関係における課題の存在、各大学における取組の分野・難易度等に関する中期計画の設定方針に由来する制約、さらには、前述した中期計画の項目数の上限の設定の影響などが考えられ、本調査ではその理由を明らかにすることはできなかった。代表例をあげると、東京工業大学について、その全学同窓会「蔵前工業会」は、古くからの伝統があり、大学との連携の上で、活発に活動していることは、先行研究などでも明らかにされているが、第 1 期、第 2 期とも中期計画に同窓会に関する項目はなかった。この点の明確化は今後の課題である。

5.2 個別大学毎の動向について

中期計画の同窓会に関する項目の有無に関するパターンを整理すると、以下の表に示した 4 つのパターンに分けられる（表 9）。

前述の第 2 期における項目数の上限の設定という状況を踏まえると、第 2 期の中期計画に同窓会に関する項目を設定した国立大学（パターン①、③に該当。）には、そのような状況にも関わらず、あえて同窓会に関する項目を盛り込んだという点で、大学の運営において同窓会を重視している姿勢を見て取ることができる。その中でも、パターン①は第 1 期の中期計画策定時からの同窓会に対する運営上の積極的な位置づけを維持している大学、また、パターン③は第 2 期の中期計画の策定時から新規に積極的に運営に位置づける姿勢に転換した大学、と見ることができる。

（表9）項目の有無のパターン分析①

	第1期	第2期	総数	割合	該当大学の例
パターン①	記述あり	記述あり	12	14.0%	電気通信大学、一橋大学、政策研究大学院大学、茨城大学、宇都宮大学、岐阜大学、静岡大学、豊橋技術科学大学、京都大学、広島大学、徳島大学、愛媛大学
パターン②	記述あり	記述無	23	26.7%	小樽商科大学など
パターン③	記述無	記述あり	8	9.3%	北海道教育大学、東北大学、横浜国立大学、長岡技術科学大学、名古屋工業大学、高知大学、佐賀大学、長崎大学
パターン④	記述無	記述無	43	50.0%	東京大学、東京工業大学など
合計			86	100.0%	

（表10）国立大学における全学同窓会

	数	割合
総数	86	100.0%
全学同窓会のある大学	66	76.7%
（内数）全学同窓会の設立年が判明した大学	53	61.6%

5.3 全学同窓会との関係

5.3.1 全学同窓会について

大学の同窓会は、構成員の帰属単位から、全学単位の同窓会（以下、「全学同窓会」とする。）と部局単位の同窓会に分けられる。後者は、一

般に小規模で、活動の方向も様々であるため、現在、大学側から支援を期待されているのは、主に前者の全学同窓会である。

以下では、この全学同窓会の有無等と中期計画における同窓会の項目の有無の関係について検討する。

本稿では、高田（2011）の手法に習い、各国立大学の HP より、全学同窓会の有無とその設立年を確認した（注 5）。その結果、全 86 国立大学中 66（76.7%）に全学同窓会が存在すること、また、66 の全学同窓会中 53（61.6%）の設立年が判明した（表 10）。

5.3.2 全学同窓会の有無との関係

まず、全 86 国立大学について、全学同窓会の有無と前記 5.2 で示した同窓会に関する項目の有無のパターンの観点から整理した（表 11）。

（表11）項目の有無のパターン分析②（全学同窓会の有無との関係）

	総数	全学同窓会のある大学	割合	全学同窓会のない大学	割合
パターン①	12	10	83.3%	2	16.7%
パターン②	23	15	65.2%	8	34.8%
パターン③	8	7	87.5%	1	12.5%
パターン④	43	34	79.1%	9	20.9%
合計	86	66	76.7%	20	23.3%

全学同窓会のある大学は、全てのパターンにおいて、高い割合を占めたが、これは、全学同窓会のある国立大学は、全体の 76.7%あるため、ある意味当然の結果である。

また、特に、同窓会に関する記述が第 1、2 期の中期計画の両方にないパターン④について見ると、全学同窓会のある国立大学が、43 中 34（79.1%）と高い割合を占めていた。

以上からは、全学同窓会が存在する国立大学の方が、中期計画に同窓会に関する項目が多いとは言えず、大学の運営に同窓会を積極的に位置づけているとは言いきれない。

5.3.3 全学同窓会の設立時期との関係

次に、全学同窓会が存在する 66 国立大学のうち、全学同窓会の設立年が判明した 53 国立大学について、全学同窓会の設立年代と同窓会に関する項目の有無のパターンの観点から整理した（表 12）。なお、2010 年以降は、設立がないため、除外している。

（表12）全学同窓会の設立年代別の中期計画の記述パターン

	設立数	パターン①		パターン②		パターン③		パターン④	
		該当数	割合	該当数	割合	該当数	割合	該当数	割合
1870～1879年	1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%
1880～1889年	0	0	–	0	–	0	–	0	–
1890～1899年	1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%
1900～1909年	2	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	100.0%
1910～1919年	4	1	25.0%	1	25.0%	1	25.0%	1	25.0%
1920～1929年	1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%
1930～1939年	1	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1940～1949年	0	0	–	0	–	0	–	0	–
1950～1959年	2	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%	1	50.0%
1960～1969年	2	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	100.0%
1970～1979年	2	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%	1	50.0%
1980～1989年	5	0	0.0%	1	20.0%	1	20.0%	3	60.0%
1990～1999年	6	1	16.7%	1	16.7%	0	0.0%	4	66.7%
2000～2009年	26	5	19.2%	7	26.9%	4	15.4%	10	38.5%
合計	53	8	15.1%	12	22.6%	6	11.3%	27	50.9%

この表からは、全学同窓会の設立数は、1970～1979 年まで少数であったが、1980～1989 年以降増加し、2000～2009 年には、最も多い 26 が設立されたこと、また、この 2000～2009 年に設立された全学同窓会がある国立大学は、パターン①、②、③とも割合が高い反面、パターン④の割合が低いことが指摘できる。特に、5.2 で指摘した現在大学の運営において同窓会を積極的に位置付けていると思われるパターン①及び③の該当数の合計は 9 であり、26 中 34.6%となる。この数値は、全体 53 中に占めるパターン①及び③の該当数全体 14 の割合 26.4%よりも高い。

ただ、年代ごとの全学同窓会の設立数には、ばらつきがある。

このため、以下では、より大きな傾向を把握する観点から、国立大学にとっての大きな転換点である法人化が行われた 2004 年を基準として、その前後で傾向を比較する（表 13）。

（表13）全学同窓会の設立時期を法人化前後で見た中期計画の記述パターン

	設立数	パターン①		パターン②		パターン③		パターン④	
		該当数	割合	該当数	割合	該当数	割合	該当数	割合
法人化前（～2003）	31	3	9.7%	6	19.4%	3	9.7%	19	61.3%
法人化以後（2004～）	22	5	22.7%	6	27.3%	3	13.6%	8	36.4%
合計	53	8	15.1%	12	22.6%	6	11.3%	27	50.9%

法人化以後に設立した全学同窓会がある国立大学について見ると、法人化前に設立した全学同窓会がある国立大学と比較して、パターン①、②、③とも割合が高い反面、パターン④の割合が低い。特に、パターン①及び③の該当数の合計は 8 であり、22 中 36.3%となる。この数値は、法人化前に設立された全学同窓会がある大学 31 中に占めるパターン①及び③の該当数全体 6 の割合 19.3%よりもかなり高い。

以上からは、法人化以後に設立された全学同窓会がある国立大学では、法人化前に設立した全学同窓会がある国立大学よりも、その運営に同窓会を積極的に位置づけているケースが多いと言える。

5.3.4 全学同窓会との関係に関するまとめ

以上から、全ての国立大学について見ると、全学同窓会があるだけでは、国立大学の運営における同窓会の積極的な位置づけに結びつくとは言えない。

また、全学同窓会が存在する国立大学に限って見ると、法人化以後に設立された全学同窓会がある国立大学については、法人化前に設立された全学同窓会がある国立大学と比較して、その運営に同窓会を積極的に位置づけている国立大学が多かった。法人化以後は、法人化への対応という共通の大きな課題が存在し、その取組のツールとして同窓会への期待が高まっていることが要因として推測できる。

他方、法人化前に設立された全学同窓会については、設立の年代や背景、経緯、運営上の課題が大学毎に異なっている。この場合、国立大学の運営における位置づけには、設立年の古さよりも、先行研究において取り上げられている先進的な取組などの個別の状況が影響を与えていると推測されるが、その点は本調査では明確にならなかった。

6. おわりに

本稿においては、第 2 期の中期目標・中期計画では、全体の項目数の制約に関わらず、同窓会に関する項目がある国立大学および項目は一定割合が維持されていること、また、同窓会に期待する活動分野は、学生への支援から国際交流、運営体制の見直し等に変化していることが明らかとなった。

ただ、多くの先行研究で指摘されているように、同窓会と大学の連携関係を構築するためには、既存の同窓会組織との調整や卒業生の関心の低下など様々な課題がある。このこともあり、第 2 期の中期計画においても、国立大学の運営における同窓会の位置づけは、全体として積極的とは言い難い。

とはいえ、国立大学を取り巻く環境が厳しさを増し、社会に対する説明責任が問われている現在、教育研究等への支援のみならず、社会との連携の有効なルートとなりうる同窓会との有効な連携関係の構築のための取組を急ぐ必要がある。

ちなみに、前述のように、第 2 期では項目数の上限が設定され、同窓会に関する項目が減少したが、このことは、中期計画の捉え方によっては課題の原因となる。すなわち、中期計画を国との関係での運営計画と限定的に捉えて、独自の経営計画を別途策定している場合には、中期計画への記載の如何に関わらず、同窓会に関する取組も行われることとなろう。他方、中期計画を大学の唯一の経営計画と捉えた場合、項目に規定された取組だけが行われ、項目から削減された同窓会に関する取組が滞る可能性もある。

先に見たように、国立大学の運営に同窓会を積極的に位置づけるには、同窓会の存在だけでは十分ではない。進研アド（2010）が指摘するように、卒業生の母校への共感や愛着を形成する全学的かつ継続的な取組が必要と思われる。中期計画の項目の有無に関わらず、

自らの大学と同窓会の置かれた環境を踏まえて、大学の運営に適切に位置づけるための取組を積極的に進めることが重要である。

なお、本稿では、具体的な同窓会との連携の取組事例は検討できなかった。達成状況報告書等の記述を基にした個別の同窓会の活性度や国立大学の運営における同窓会の位置づけの進展の分析は今後の課題としたい。

【注記】

注 1）文部科学省
（http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/houjin.htm）
収集日　2011 年 10 月 12 日

注 2）各国立大学法人中期目標・中期計画担当理事宛事務連絡「国立大学法人の第二期中期目標・中期計画の項目等について」（平成 20 年 9 月 30 日、文部科学省高等教育局国立大学法人支援課長名）

注 3）注 2 で示した事務連絡「国立大学法人の第二期中期目標・中期計画の項目等について」には、第二期中期目標・中期計画においては、評価負担の軽減等の観点から、「第一期の全法人の平均最小単位項目数（約 194 項目）の概ね半減を目指し、項目数の上限の目安として 100 項目とした」と示されている。

注 4）「国立大学法人化後の現状と課題」（中間まとめ（案）平成 22 年 5 月 27 日　文部科学省）より。

注 5）各大学の HP より収集。
収集日　2011 年 10 月 3 日～同 11 日

終章（おわりに）

第１節　研究のまとめと今後の方向

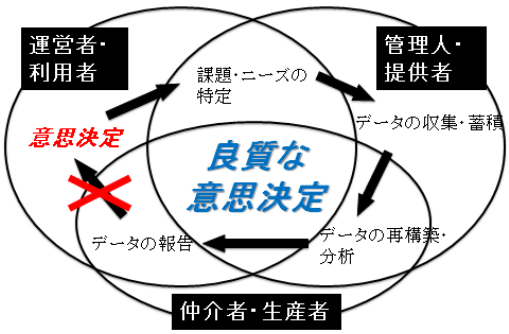
１．研究のまとめと現在の課題

これまで、本稿では、我が国の大学における IR に関する取組に関して、アンケート調査を通じて、IR の活動の３つの要素（組織・人材、データベース、機能）の現状と課題を明らかにするとともに、明らかになった課題の解決策を示した。

その上で、IR は、実践的な取組であることを踏まえ、大学評価情報室の実務に研究成果を応用し、その業務の改善とともに、IR カリキュラムの実施など、研究成果の検証を行ってきた。研究成果の実証の際には、データベースの開発やデータの提供の工夫（本稿では触れていない九州大学版ファクトブック「Q-Fact」の取組等）に取り組んできた。

他方で、これらの取組の結果、IR の定義「機関（大学）の計画策定，政策策定，意思決定を支援するような情報を提供すること(Saupe 1990)にある最終目的である「意思決定の支援」には、IR の取組がなかなか結びつかないという現実も明らかとなってきた。この課題は、IR の活動の要素の「機能」の課題であり、序章で見た「IR の情報支援サークル」に当てはめるならば、「データの報告」から「意思決定」の過程に、大きな課題があると言えよう（図１）。

(図1)IRの情報支援サークル
(出典)McLaughlin, G.W, & Howard, R. D. (2004)より筆者作成



このことは、現在の大学経営が、IR が多量のデータを収集・蓄積・分析し、工夫を凝らしたデータを提供しても、そのことのみでは、執行部の意思決定における活用には直結しない状況にあることを示唆している。ちなみに、データが意思決定に活用されない要因を、もっぱら意思決定者側の資質等の IR 以外の要因に帰する見解も考えられるが、本稿では、その見解は取らない。IR が意思決定の支援を職務とする以上、意思決定者の資質等の大学全体の状況まで踏まえた対応を取ることが職務と考えるからである。

この状況の解決策を明らかにするためには、ファクトブックの取組等の検証など更なる研究が必要であるが、以下では、研究の現状を踏まえての今後の大学経営の意思決定の支援の基本的な方向を検討する。

２．IR による大学経営の意思決定の支援のあり方について

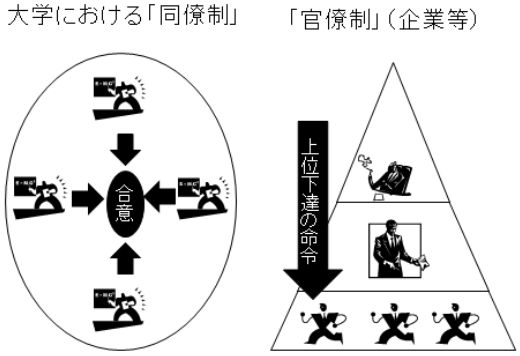
（1）先行研究の確認

大学経営の意思決定に関しては、企業経営とは異なり、その非合理性や非効率性が指摘されている。このため、まず、大学の意思決定それ自体に関する先行研究を確認する。

この点に関する先行研究は多数あるが、その全体的な動向について、両角（2001）は、米国を中心とする大学経営に関する研究の過程を整理し、組織の制度的側面(ストループ、ミレット、ミンツバーグなど)、非制度的側面（クラーク、コーヘン＆マーチ、ボールドリッジなど)、戦略経営論（ケラー、コトラーなど)、社会環境の変化と大学内組織の相互作用（カー、クラーク、バーンバウムなど)、という４つの領域における研究が、時代によって流行りすたりの部分が異なるものの、幅広く行われて、研究の厚みを持たせてきたが、1990 年代に入ると、大学の実態とその操作可能性の限界を踏まえた独自の研究が行われて

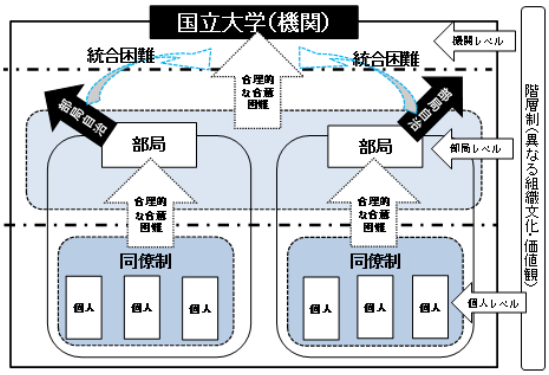
いると指摘している。

また、大学のガバナンスに関して、江原（2005）は、マクネイの「大学組織モデル」の特徴を基に、大学のガバナンスのあり方として、個人や学科の意思決定を重視する同僚制を踏まえることが不可欠と指摘している（「同僚制」については、「官僚制」との比較を図２に示す。）。



（図2）同僚制と官僚制の比較（筆者作成）

羽田（2007a,2007ｂ）は、「ベッチャー・コーガン・モデル」を基に、大学組織は重層性を有し、その階層ごとに「様式」が異なると指摘するとともに、この「ベッチャー・コーガン・モデル」は日本においても妥当しており、機関・部局・個人ごとに、組織・運営規範が異なり、異なった環境変化の影響を受けることから、トップダウンのガバナンスは実効性に乏しいと指摘している（「階層制」については、図３に示す。なお、同僚制と階層制の関係については、注１。）。



（図3）大学組織における「階層制」のイメージ（筆者作成）

大場（2012）も、大学のガバナンスの改革には、大学の組織に関する制度だけでなく、大学の組織文化を変化させることが必要と指摘するとともに、それを促すリーダーシップの重要性を指摘しているが、大学の組織文化の多様性から、上位下達的・中央集権的ではなく、参加や合意形成を促す双方向的なリーダーシップが必要と指摘している。福留（2013、P51）は、「大学は学術を推進すると同時に、社会の多様なニーズに応え、さらに健全な財務状況と運営体制を維持するという多面的な機能を不可避的に求められる。そうしたことを考慮すれば、大学はその運営において必然的に多様な主体の責任ある関与が必要とされる組織体である。（中略）むしろ重要なことは、ガバナンスのあり方を包括的視野から捉え直し、大学運営にかかわる多様な主体が建設的な形でガバナンスに参加できる道をひらくことではないだろうか」と指摘している。

また、このような特質をもつ大学経営に対する IR の意思決定の支援に関する先行研究としては、Porter, J. D., Fenske, R. H., & Keller, J.E（2001）は、IR が計画に関与する場合に考慮すべき要素としてガバナンス構造や政策課題を指摘しているが、具体的な手法に関しては、述べられていない。鳥居（2005）は、オーストラリアの IR を事例に、IR が意思決定支援を実効性あるものとする要件を検討しているが、意思決定の支援の内容まで具体的に検討したものではない。高田他（2013）は、IR 担当理事に対するアンケート調査を基に、IR の課題として、「執行部のリクアイアメントが不明」、「IR の提供するデータが意思決定に反映されないこと」が多くの IR 担当理事から指摘された共通の課題であることを指摘しているが、大学の意思決定支援のあり方を具体的に検討したものではない。

以上のように、大学経営の意思決定に関する研究には、多様な観点からの多くの研究があり、貴重な知見の蓄積があるものの、管見の限り、IR による意思決定の支援について具

体的な手法に関する研究は存在しない。

（2）大学経営の意思決定と IR の支援のあり方

以上のように、現時点で、IR による意思決定の支援のあり方に関する研究として定説といえる研究は、現在のところ存在しないが、これらに関する新たな知見の提示は、本稿の範疇と筆者らの能力を超える。

このため、本稿では、江原、羽田、大場、福留らの指摘を踏まえて、大学経営の意思決定に当たっては、同僚性と組織文化の多様性を重視して、多様な意思決定者間における参加と合意を図ることが必要、との基本認識に立つ。その上で、IR は、多様な意思決定者間における参加と合意形成に対する支援を行う、という観点に立って検討する。（注１）

なお、いうまでもないが、意思決定の具体的なあり方は、大学の設置形態や組織形態、具体的な状況・組織文化等により大きく異なるため、検討は大学一般を念頭に行う。

（3）IR による合意形成の支援のプロセスについて

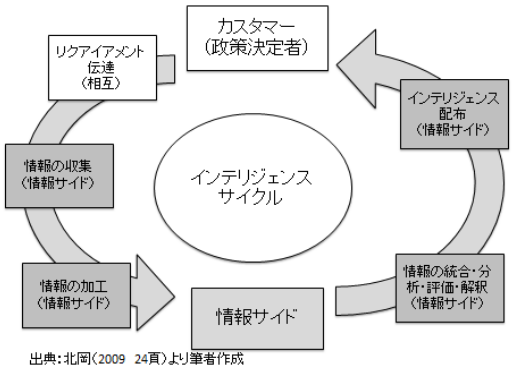
IR における多様な意思決定者間における参加と合意形成に対する支援の実施に関しては、政府組織を対象とするインテリジェンス論（小谷 2012、北岡 2009）が参考となる。政府組織は、非営利を目的とする点、多様な活動に関する多様なデータが必要な点、意思決定者のデータニーズが明確でないという点で、大学組織と共通しているからである。

インテリジェンス論の基本的な枠組みである「インテリジェンス・サイクル」を図４に示す。インテリジェンス・サイクルの考え方は、上記の IR の「情報支援サークル」と共通するが、さらに、その継続的な質の向上の観点から、「らせんのイメージ」（図５）が示されている（北岡 2009　28 頁）。

このモデルは、まず、国会・政府等の政策決定者の問題意識・能力等が一定でないことを踏まえて、リクアイアメント（データニーズ）の不明確さを所与の条件とする。その上で、インテリジェンス・サイクルを繰り返し機能させることで、リクアイアメントの明確化と、インテリジェンス（提供データ）、意思決定の質の向上を図るべきことを示している。

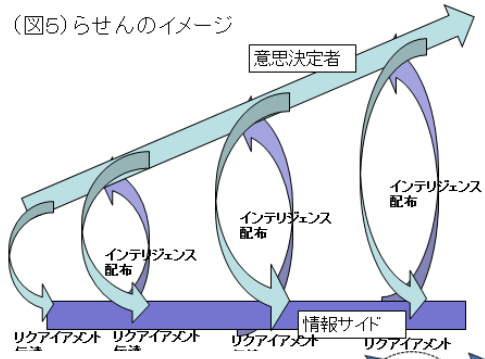
この点、第１章のアンケート結果や、両角（2013）が、日本固有の教学ガバナンスの特徴の一つとして、教員出身の管理職の市場が未分化・未発達という点を指摘しているように、上記の意思決定者の問題意識・能力等が一定でないという条件は、大学経営にも共通する点であ

（図4）インテリジェンス・サイクル（平面モデル）

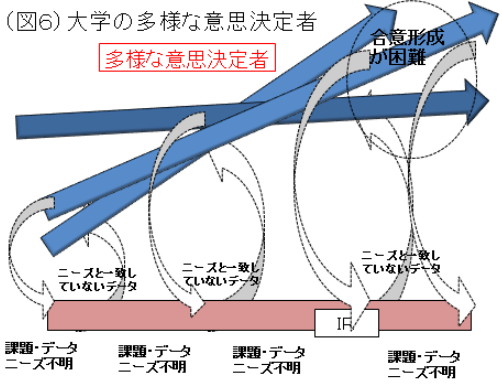


出典：北岡（2009　24頁）より筆者作成

（図5）らせんのイメージ



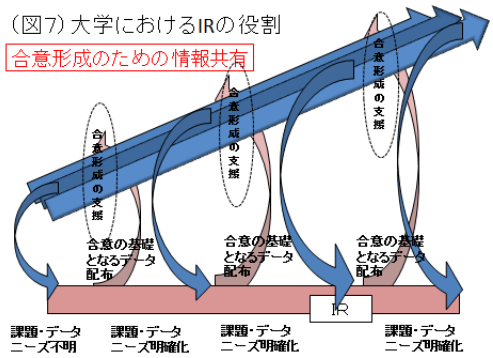
（図6）大学の多様な意思決定者



る。もちろん、上記でみたように、大学は、政府組織とは異なり、部局・個人等の平等で多様な意思決定者の参加と合意形成が重視されるため、実際には合意形成は困難な状況にある。この大学の特徴と状況を踏まえて、上記の「インテリジェンス・モデル」を修正すると、以下の図６となる。

さらに、図６を、多様な意思決定者の合意形成の支援という IR の役割を踏まえて修正したものが、以下の図７である。多様な意思決定者に、合意形成の基礎となるデータを提供することで、合意形成を支援するイメージを示す。

（図7）大学におけるIRの役割



３．まとめ

以上で述べたように、意思決定支援の機能が達成されていない原因は、大学組織が持つ同僚制、階層制などの根本的な特性に由来する。このため、アンケート調査等でも指摘された課題ではあるが、ひとり IR で取り組むには手に余る課題であり、大学全体として取り組むべき課題である。

とは言え、IR としても、大学の多様なアクター間において、データに基づいたコミュニケーションを支援することで、それらの制約を和らげ、意思決定、すなわち、合意形成を支援することは、自らの組織の設置目的の達成を誠実に目指す上では必要不可欠な取組である（注２）。

なお、近年、上記と同様に、データ収集・分析という IR 単体の機能のみならず、意思決定過程における関係部署との継続的なコミュニケーションの重要性を指摘する見解は、近年、大学のナレッジマネジメントやデザイン論の応用等の観点から、指摘され始めたところである（鳥居 2013、松沢 2013 等）。

【注】

（注１）同僚制と階層制の関係を図３を基に説明すると、部局レベルの意思決定は、個人間の合意形成によって、また、機関（大学）レベルの意思決定は、部局間の合意形成によって行われる。ただし、実際には、個人、部局とも、個別の組織文化、利害を有しているため、円滑で合理的な合意の形成、すなわち、意思決定は難しい状況にある。

（注２）IR による合意形成の支援に関しては、積極的な支援を行うべきか、消極的な支援に留めるべきか、も検討の余地がある。この検討の際には、支援の対象である意思決定者の資質を考慮に入れる必要があろう。この点、両角（2013）は、日本における教学ガバナンスの特徴として、教員組織の裁量の大きさと教員出身の管理職の市場が未分化・未発達という２点を指摘している。わが国の大学の IR としては、データや分析の中立性・公平性を大前提としつつも、意思決定者にデータに関する明確なニーズやデータの適切な評価・判断を期待することは難しい、ということを所与の条件として、その経営能力を補う観点から、積極的に支援する方向も検討する余地があろう。

第２節　残された課題

１．今後の IR のあり方

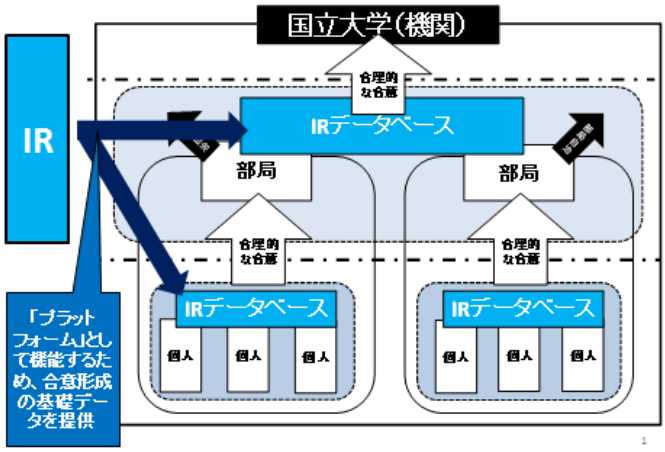
以上の点を踏まえて、今後の IR の支援のあり方を考えるならば、今後の IR は、単なるデータセンターではなく、大学に関係する多様なアクター間、すなわち、大学の内部では、執行部・部局間、大学の外部では、多様なステイクホルダー間における合意形成の支援とコミュニケーションの支援を図るセンターとして機能する必要がある。

但し、先行研究で指摘されているように、大学組織は、企業とは異なり、基本的に、平等で多様な個人で構成されるとともに、階層ごとに多様な活動と組織文化を有する階層構造を有しているため、コミュニケーションと合意形成は難しい。

このため、今後の IR の機能として、データの収集・蓄積・分析・提供に加えて、大学内における多様なアクター間や組織間におけるコミュニケーションと合意形成の支援のための「プラットフォーム」として機能することを提案したい。「プラットフォーム」としての IR 及びそのデータベースのイメージを図８に示す。

「プラットフォーム」とは、「第三者間の相互作用を促す基盤を提供するような財やサービス」ことであり、ネットワーク社会におけるコミュニケーションの必須の基盤である共通の文法、文脈、規範を提供するものである（國領 2006）。この概念は、ネットワーク社会は多様な言語・文化を有する参加者がいるため、ネットワークそれ自体では、コミュニケーションを促進することはできず、適切なルールや制約（プロトコル）があることによって活性化することを踏まえた概念である。本稿では、大学組織は、ネットワーク社会のように、多様な文化を持つ多くの主体が参加する場であることから、この概念に注目したものである。

(図8)コミュニケーションの「プラットフォーム」としてのIRの機能



２．残された課題

アンケート調査の結果や上記の方向性等から、残された課題は、以下のとおりである。

（1）人材・組織

IR 人材育成プログラムは、既に平成 25 年後期より、九州大学において「大学院共通科目」として実践しているが、今後、その成果の検証を行う必要がある。

また、大学内のアクター・組織間のコミュニケーションと合意形成の支援に関する能力のあり方を検討する必要がある。

さらに、IR の取組の進展に伴って、組織階層・職務階層別のプログラムのあり方も、検討を進める必要がある。

（2）データベース

現在、評価業務に関するデータを収集・蓄積・活用するデータベースは、一定程度整備

されているが、部局等から一層の作業負担の軽減を求める声も強い。今後は、より根本的に、データ収集の効率性の向上の観点から、日常業務の際のデータ発生時にデータを入力・収集するシステムの検討や、大学内に散在する IR データを全てライブラリー化する方策について研究を進める必要がある。

また、IR の分析の効率化・高度化の観点から、重要な IR データの標準化と他大学とのベンチマークを進める必要がある。

さらに、データベースに関しては、コミュニケーション支援の「プラットフォーム」としての機能のあり方も研究する必要がある。

加えて、特に重要性の高い学習成果に関するデータの充実の観点から、大学内部にとどまらず、同窓会や初等中等教育機関と連携して、初中教育～大学～卒後を通じたデータ収集のあり方（学習成果に関するビッグ・データの形成のあり方）も検討する必要がある。

（3）機能

コミュニケーション支援の「プラットフォーム」としての機能の充実の観点から、データベースの活用方策を検討する必要がある。

また、法人評価の充実の観点から、研究成果に関する評価の充実策を検討する必要がある。

さらに、教育成果に関する長期的な情報収集の充実の観点から、同窓会との連携のあり方を検討する必要がある。

２．おわりに

現在、我が国では端緒の段階の IR の取組であるが、今後も、各大学の個性・特色を踏まえた IR に関する取組が進むに伴い、さらに新たな課題が顕在化する可能性が高い。

引き続き、残された課題の研究を進めるとともに、常に、実務を通じて新たな課題を発見し、課題に関する研究を進めるとともに、研究成果について、実務を通じて検証し、改善を図る PDCA サイクルを機能させていきたい。

参考文献一覧

序章（はじめに）

第１節

1. 加藤毅・鵜川健也（2010)「大学経営の基盤となる日本型インスティテューショナル・リサーチの可能性」『大学論集』第 41 集、広島大学高等教育研究開発センター
2. 金子元久(2011)「IR ‐ 期待、幻想、可能性」、『IDE－現代の大学教育』No.528 、民主教育協会
3. 小林雅之・浅野茂(2014)「調査の目的と概要」『平成 24-25 年度文部科学省大学改革推進委託事業　大学におけるＩＲ(インスティテューショナル・リサーチ)の現状と在り方に関する調査研究報告書』東京大学
4. 山田礼子(2009) 「アメリカの高等教育機関における IR 部門の役割と事例」山田礼子編『大学教育を科学する：学生の教育評価の国際比較』東信堂
5. 柳浦猛（2009)「アメリカの Institutional Research ― IR とは何か」 国立大学財務・経営センター
6. Peterson, M.W., “The Role of Institutional Research: From Improvement to Redesign. New Directions for Institutional Research,” 104, SF: Jossey-Bass, 1999, pp. 83-103.
7. Saupe, J. L. (1990) *The Function of Institutional Research 2nd Edition.* Association for Institutional Research.

第３節　関連研究の確認

1. 青山佳代（2006)「アメリカ州立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能に関する考察」『名古屋高等教育研究』第 6 号、名古屋大学高等教育研究センター
2. 天野郁夫(2000)「大学の同窓会－歴史と展望－」、『IDE 現代の高等教育』No.419、民主教育協会
3. 石弘光(2000)「一橋大学と如水会」、『IDE 現代の高等教育』No.419、民主教育協会
4. 乾明紀（2008)「職員から教員になった今プロジェクトを振り返って」,『Between』2008 年夏号，ベネッセ教育研究開発センター
5. 横山淳一・犬塚信博（2012)「国立大学法人における中期目標計画進捗管理システムの開発と運用上の課題」『日本経営診断学会論集』12，日本経営診断学会
6. 岩本健良（2010)「大学ランキングへのメタ評価の必要性 ： 不適切なランキング事例の分析から」『大学論集』第 41 集，広島大学，203-216
7. 江原昭博（2009)「アメリカにおける大学の同窓会：その成立過程と日本への示唆」『国立教育政策研究所紀要』138、125－139 頁
8. 黄順姫（2008)『同窓会の社会学　学校的身体文化・信頼・ネットワーク』世界思想社
9. 大嶋知之（2008)「学生募集活動の基本方針の理解と日常の対話の重要性」『Between』2008 年夏号，ベネッセ教育研究開発センター

10. 大森不二雄（2010)「高等教育の質保証の方法論としての教授システム学-IM・ID 理論による大学院教育の実質化と学士課程教育の構築-」西村和雄・大森不二雄・倉元直樹・木村拓也編『混迷する評価の時代』東信堂，第 8 章
11. 大場淳「大学経営の専門職養成」『大学の戦略的経営のための職員の活用及び能力開発に関する研究』(2005) 平成 14 年度～平成 16 年度　科学研究費補助金基盤研究 (C) (2)　研究課題番号 14510292　研究成果報告書
12. 岡田聡志 (2011a)「私立大学における IR 機能の担当箇所と今後の方向性との関係」『私学高等教育研究叢書　高等教育における IR（Institutional Research）の役割』第 3 章、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所
13. 岡田聡志（2011b)「学部レベルではインスティテューショナル・リサーチはどのように捉えられているかー2009 年ベネッセ調査からの知見ー」『データによる大学教育の自己改善ーインスティテューショナル・リサーチの過去・現在・展望ー』第 9 章、学文社
14. 岡田有司・鳥居朋子（2011)「私立大学における大学生の学習成果の規定要因ーユニバーサル・アクセス時代における多様性と質保証の視点からー」『京都大学高等教育研究』第 17 号
15. 沖清豪（2011a)「イギリスにおける IR の研究開発-MantzYorke の研究に基づいて-」『私学高等教育研究叢書　高等教育における IR（Institutional Research）の役割』第 5 章、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所
16. 沖清豪（2011b)「インスティテューショナル・リサーチとは何か」『データによる大学教育の自己改善ーインスティテューショナル・リサーチの過去・現在・展望ー』第 1 章、学文社
17. 加藤毅・鵜川健也（2010)「大学経営の基盤となる日本型インスティテューショナル・リサーチの可能性」『大学論集』第 41 集、広島大学高等教育研究開発センター
18. 加藤善子（2012)「機能する IR のかたち ： 大学内での現実的な設計をめざして」信州大学人文社会科学研究会『信州大学人文社会科学研究』 6: 228-239
19. 金子元久(2011)「IR - 期待、幻想、可能性」、『IDEー現代の大学教育』No.528 、民主教育協会
20. 川嶋太津夫（2012)「教育情報公開の現状」『IDE　現代の高等教育』No.542，IDE 大学協会
21. 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』第 3 号、大学評価・学位授与機構
22. 喜多村和之（1990)「同窓会（Alumni）の意義」『大学と学生』文部省、7－13 頁
23. 串本剛（2005)「大学教育におけるプログラム評価の現状と課題」『大学論集』第 37 集，263-276.
24. 黒田壽二 (2012)「日本における大学情報公開の理念と展開」『IDE　現代の高等教育』No.542，IDE 大学協会
25. 経済同友会（2013)『大学評価制度の新段階-有為な人材の育成のために好循環サイクルの構築を-』平成 25 年 4 月 3 日
26. 小方直幸（2002)「職業的レリバンス研究における大学教育―質問紙調査の能力項目分析―」『広島大学大学院教育学研究科紀要』第三部，第 51 号，407-413
27. 小林哲夫（2006)「『大学ランキング』の 13 年－大学は消極姿勢から積極活用に大転換」『カレッジマネジメント』138 号，リクルート，64－67

28. 小林雅之（2003）「海外の大学情報データベースと日本の可能性」『大学評価研究』第3号、大学評価・学授与機構
29. 小林雅之，曹燕，施佩君（2005）『世界大学ランキングの比較』私学高等研究所
30. 小林雅之，曹燕，施佩君（2007）『大総センターものぐらふ No.7　市場型と制度型大学評価の国際比較研究』東京大学大学総合教育研究センター
31. 小湊卓夫・中井俊樹（2007）「国立大学法人におけるインスティテューショナル・リサーチ組織の特質と課題」『大学評価・学位研究』第5号、大学評価・学位授与機構
32. 齋藤聖子（2008）「大学評価情報の効果的な発信とは―高校関係者・大学関係者の認識についての発話の質的分析より―」『大学評価・学位研究』第 7 号，独立行政法人大学評価・学位授与機構
33. 佐久間勝彦（2012）「『大学ポートレート』で大学・短期大学の多彩な教育を一望したい」『IDE　現代の高等教育』No.542，IDE 大学協会
34. 佐藤仁・森雅生・高田英一・小湊卓夫・関口正司（2009）「大学評価担当者の抱える現場の課題―アンケートの結果から―」，独立行政法人大学評価・学位授与機構『大学評価・学位研究』第9号
35. 篠田道夫（2011）「大学改革力の強化へ　職員に求められる４つの課題」アルカディア学報（教育学術新聞掲載コラム）No.445，2444 号
36. 渋井進・金性希・林隆之・井田正明（2012）「学習成果に係る標準指標の設定に向けた検討：国立大学法人評価における評価結果報告書の分析から」『大学評価・学位研究』第 13 号，独立行政法人大学評価・学位授与機構
37. 進研アド（2010）『Between』232、進研アド、4－9 頁
38. 大学評価・学位授与機構（2008）「実績報告書作成要領　国立大学法人及び大学共同利用機関法人における教育研究の状況についての評価」
39. 大学評価・学位授与機構（2009a）『「国立大学法人及び大学共同利用機関法人における教育研究の状況についての評価」に関する検証結果報告書』
[http://www.niad.ac.jp/ICSFiles/afieldfile/2010/02/26/no6_3_houkokusyo.pdf]
40. 大学評価・学位授与機構（2009b）『国立大学法人及び大学共同利用機関法人の第 1 期中期目標期間の教育研究の状況の評価結果の確定に係る実施要領』
[http://www.niad.ac.jp/ICSFiles/afieldfile/2009/11/16/no6_3_20091106youkou.pdf]
41. 高野篤子（2008）「 Institutional Research の役割・位置づけと担い手の育成－アメリカの事例から－」『秋田大学評価センター 年報・研究紀要』平成 21 年度、秋田大学評価センター
42. 高野篤子（2012）「教学／非教学の代表的な管理運営職の役割・配置とその育成プログラム」『アメリカ大学運営職の養成』東信堂
43. 鳥居朋子（2005）「大学におけるインスティテューショナル・リサーチの実効性に関する考察-米国および豪州の事例を手がかりに-」『名古屋高等教育研究』第 5 号、名古屋大学高等教育研究センター
44. 鳥居朋子（2007）「データ主導による教育改善のシステムに関する考察-米国ニューヨーク州立大学の『アルバニー教育効果測定モデル』を手がかりに-」『名古屋高等教育研究』第 7 号，105-124
45. 鳥居朋子（2009）「質保証の枠組みにおける豪州大学のインスティテューショナル・リサーチと教育改善-シドニー大学およびメルボルン大学の事例を通して-」『大学評

価・学位研究』第 9 号、大学評価・学位授与機構
46. 鳥居朋子（2011)「米国の大学における戦略的計画を通じた質保証-根拠に基づくプログラム点検-」『大学評価研究』第 10 号、大学基準協会
47. 鳥居朋子・八重樫文・川那部隆司（2013)「立命館大学の教学マネジメントにおける IR の開発と可視化のプロセスに関する考察― デザイン研究の知見を分析視角として ―」『立命館高等教育研究』13 号
48. 中井俊樹・鳥居朋子・藤井都百（2013)『大学の IR Q&A』玉川大学出版部
49. 中村正史（2012)「ランキング本が見せる多様な指標が学校選びに投じた一石」『Between』2012.12-2013.1 月号，Benesse 教育研究開発センター
50. 長島昭（2000)「慶應義塾大学」、『IDE 現代の高等教育』No.419、民主教育協会
51. 野田文香(2009)「アウトカム評価としてのインスティテュートナル・リサーチ機能」、立命館高等教育研究、第 9 号、立命館大学教育開発推進機構
52. 秦啓治（2008)「これからの教職協働－GP 活用による実践例－」『大学マネジメント』Vol.4 No.3，国立大学マネジメント研究会
53. 羽田貴史（2010)「高等教育研究と大学職員論の課題」,『高等教育研究』第 13 集，日本高等教育学会
54. 羽田貴史（2005)「国立大学法人制度論」『大学論集』第 35 集
55. 林しずえ（2009)「アメリカ合衆国における Institutional Research についての考察-教学支援機能に焦点を当てて-」、京都大学高等教育研究、第 15 号、高等教育研究開発推進センター
56. 広島大学高等教育研究開発センター編（2006)『学生から見た大学教育の質-授業評価からプログラム評価へ-』広島大学高等教育研究開発センター
57. 福島一政(2008)「自主性・自律性を育てる有効な職能開発と職場風土づくり」『Between』2008 年夏号，ベネッセ教育研究開発センター
58. 藤原将人・近森節子・淺野昭人・吉井直宏（2009)「教学分野の政策策定を支援する Institutional Research（IR）の構築-立命館大学における教学分野の IR の定義、組織体制、工程」『大学行政研究』第 4 号、立命館大学大学行政研究・研修センター
59. 本田寛輔・井田正明（2007)「高等教育機関の戦略計画と大学情報-米国ニューヨーク州の事例-」『大学評価・学位研究』第 6 号、大学評価・学位授与機構
60. 本田寛輔(2011)「アメリカの IR と日本への示唆」『IDE 現代の高等教育』No.528
61. 本田由紀（2004)「高校教育・大学教育のレリバンス」『JGSS 研究論文集』3，29-44
62. 孫福弘(2001)「日本型行政管理職の組織と役割－権限と責任，教学の分業のあり方」，ベネッセ『Between』2001 年 10 月号
63. 松塚ゆかり（2013)「IR の組織基盤、実践、スキルミクスー一橋大学 IR の事例からー」名古屋大学高等教育開発推進センター『名古屋高等教育研究』第 13 号間淵泰尚・小林雅之・大多和直樹（2002)「市場型大学評価－正当化とセルフ・フィーディングの過程」『高等教育研究』第 5 集
64. 丸山文裕(1980)「大学生の職業アスピレーションの形成過程：チャーター理論による大学の効果分析」,『名古屋大学教育学部紀要教育学科』第 27 巻
65. 三浦隆志（2013)「学びが分かり，成長を想像できる比較可能なデータベースを」『Between』2013　2-3 月号，Benesse 教育研究開発センター
66. 水上貴央（2013)「税投入に対する国民的理解の前提は高校生のための情報公表」『Between』2013　2-3 月号，Benesse 教育研究開発センター

67. 森利枝（2009)「日本の大学の IRーそれはいかにあり得るか」『Between』No.228,pp8-9
68. 森利枝（2011)「私立大学におけるインスティテューショナル・リサーチ構築に向けての検討」『私学高等教育研究叢書　高等教育における IR(Institutional Research)の役割』第 2 章、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所
69. 柳浦猛（2009)「アメリカの Institutional Research ― IR とは何か」 国立大学財務・経営センター
70. 柳浦猛（2011)「「アメリカの IR の本質」？―日本で IR が根付いていくために必要なこと―」『IDE 現代の高等教育』No.528
71. 山崎博敏（2000)「広島大学」、『IDE 現代の高等教育』No.419、民主教育協会
72. 山田礼子（2005)『一年次(導入)教育の日米比較』、東信堂
73. 山田礼子（2008)「同窓会の組織化戦略と専門職」、『アメリカの学生獲得戦略』、玉川大学出版部
74. 山田礼子(2009) 「アメリカの高等教育機関における IR 部門の役割と事例」山田礼子編『大学教育を科学する：学生の教育評価の国際比較』東信堂
75. 山田礼子(2010)「大学教育の成果測定－学生調査の可能性と課題」『Quality Education』Vol.3, 国際教育学会
76. 山田礼子(2011)「ベンチマーク評価と連動する学生調査と IR-日本版学生調査(JCIRP)の役割と活用」『私学高等教育研究叢書　高等教育における IR（Institutional Research）の役割』第 1 章、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所
77. 山本眞一（2002)「大学の組織・経営とそれを支える人材～編集意図の説明を兼ねて」『高等教育研究』第 5 集，163-178
78. 山本眞一(2003)「職員と大学」有本章・山本眞一編『大学改革の現在』東進堂，187-203
79. 山本眞一(2008)「大学事務職員の現状と能力開発の必要性」,『大学のマネジメント』,放送大学教育振興会
80. 山本眞一（2009)「変容する大学とこれからの職員」,『高等教育研究』第 12 集
81. 山本眞一（2011)「教職協働は大学の特性に応じて　役員・教員・職員調査結果からの示唆」『アルカディア学報』私学高等教育研究所 No.464，2463 号
82. 吉本圭一（2007)「卒業生を通した「教育の成果」の点検・評価方法の研究」『大学評価・学位研究』第 5 号，独立行政法人大学評価・学位授与機構
83. 米澤彰純（2006)「高等教育の評価に関する研究の回顧と展望」『大学論集』第 36 集，315-329
84. ランディ・L・スウィング・訳：山田礼子（2005)「米国の高等教育における IR の射程、発展、文脈」『大学評価・学位研究』第 3 号、大学評価・学位授与機構
85. 渡部由紀（2012)「世界大学ランキングの動向と課題」『論攷』第 2 号，京都大学国際交流センター
86. AIR (2008) Most IR Offices are Located in Academic Affairs or the President’s Office, *The Electronic AIR*, Vol. 28, No. 11. The Electronic AIR.
87. Astin, A. W. (1993) Assessment for Excellence: The philosophy and Practice of Assessment and Evaluation in Higher Education, ORYX Press.
88. BECHER, T. and KOGAN, M. (1992), Process and Structure in Higher Education, London,Routledge, Second edition.
89. Clark, Burton R., The Higher Education System (1983) : Academic Organization inCross-National Perspective, Berkeley: University of California Press

90. Deem, R “New managerialism” and higher education (1998) : The management of performances and cultures in the United Kingdom, International Studies in Sociology of education, 8 (1), pp.48-63
91. Fincher, C. (1985)The Art and Science of Institutional Research,. *New Directions for Institutional Research,* No.46.
92. Masao Mori, Toshie Tanaka, Sachio Hirokawa,(2011) “A Progressive Data Warehouse of Institutional Research with Web API and Mashup Visualization”, Third International Conference on Computer Supported Education, Paper # 174, 2011.05.
93. McLaughlin, G.W.,& Howard, R. D. (2004) ,People, Processes, and Managing Data (second edition),Association for Institutional Research
94. Meyer,John,W.(1977) “The Effects of Education as an Institution”, American Journal of Sociology,Vol83(1)
95. Porter, J. D., Fenske, R. H., & Keller, J.E. (2001), Planning and policy analysis, Chapter 5 in Howard, R. D., [Ed.] Institutional research decision support in higher education (pp. 131-162). Tallahassee,. FL. Association for Institutional Research.
96. Richard D. Howard (ed.)(2001), Institutional Research: Decision Support in Higher Education, Association for Institutional Research
97. Saupe, J. L. (1990)*The Function of Institutional Research 2nd Edition.* Association for Institutional Research.
98. Schultz, T.W. (1963) The Economic Value of Education, Columbia University Press. 清水義弘，金子元久訳 (1980)『教育の経済価値』日本経済新聞社
99. Terenzini, P. T. (1993) “On the Nature of Institutional Research and the Knowledge and Skills It Requires” Research in Higher Education, vol. 34, no. 1, Springer, Netherlands
100. Terenzini, P. T. (1999). On the nature of institutional research and the knowledge and skills it requires. New Directions For Institutional Research, 104, 21-29.
101. Thorpe, S. W.(1999), “The Mission of Institutional Research”. The 26th Conference of the North EastAssociation for Institutional Research
102. Volkwein, J. F.(1999), “The Four Faces of Institutional Research,” New Directions for Institutional Research. SF:Jossey-Bass., 104
103. Watson, L. M.(1998),The College Experience: A Conceptual Framework to Consider forEnhancing Students’ Educational Gains. Kassie Freeman (ed.) African American culture andheritage in higher education research andpractice. Praeger Publishers.

第 1 章

第 2 節　国立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能・人・組織等に関する意識と現状－IR 担当理事に対するアンケート調査結果を基に－

1. 青山佳代（2006）「アメリカ州立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能に関する考察」『名古屋高等教育研究』第 6 号、名古屋大学高等教育研究センター
2. 岡田聡志（2011a）「私立大学における IR 機能の担当箇所と今後の方向性との関係　」『私学高等教育研究叢書　高等教育における IR（Institutional Research）の役割』第 3 章、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所
3. 岡田聡志（2011b）「学部レベルではインスティテューショナル・リサーチはどのように捉えられているか－2009 年ベネッセ調査からの知見－」『データによる大学教育の自己改善－インスティテューショナル・リサーチの過去・現在・展望－』第 9 章、学文社
4. 沖清豪（2011）「イギリスにおける IR の研究開発−MantzYorke の研究に基づいて−」『私学高等教育研究叢書　高等教育における IR（Institutional Research）の役割』第 5 章、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所
5. 加藤毅・鴨川健也（2010）「大学経営の基盤となる日本型インスティテューショナル・リサーチの可能性」『大学論集』第 41 集、広島大学高等教育研究開発センター
6. 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』第 3 号、大学評価・学位授与機構
7. 小湊卓夫・中井俊樹（2007）「国立大学法人におけるインスティテューショナル・リサーチ組織の特質と課題」『大学評価・学位研究』第 5 号、大学評価・学位授与機構
8. 鳥居朋子（2005）「大学におけるインスティテューショナル・リサーチの実効性に関する考察−米国および豪州の事例を手がかりに−」『名古屋高等教育研究』第 5 号、名古屋大学高等教育研究センター
9. 鳥居朋子（2007）「データ主導による教育改善のシステムに関する考察−米国ニューヨーク州立大学の『アルバニー教育効果測定モデル』を手がかりに−」『名古屋高等教育研究』第 7 号、名古屋大学高等教育研究センター
10. 鳥居朋子（2009）「質保証の枠組みにおける豪州大学のインスティテューショナル・リサーチと教育改善−シドニー大学およびメルボルン大学の事例を通して−」『大学評価・学位研究』第 9 号、大学評価・学位授与機構
11. 鳥居朋子（2011）「米国の大学における戦略的計画を通じた質保証−根拠に基づくプログラム点検−」『大学評価研究』第 10 号、大学基準協会
12. 野田文香（2009）「アウトカム評価としてのインスティテュートナル・リサーチ機能」、立命館高等教育研究、第 9 号、立命館大学教育開発推進機構
13. 林しずえ（2009）「アメリカ合衆国における Institutional Research についての考察−教学支援機能に焦点を当てて−」、京都大学高等教育研究、第 15 号、高等教育研究開発推進センター
14. 藤原将人・近森節子・淺野昭人・吉井直宏（2009）「教学分野の政策策定を支援する Institutional Research（IR）の構築−立命館大学における教学分野の IR の定義、組織体制、工程」『大学行政研究』第 4 号、立命館大学大学行政研究・研修センター

15. 森利枝（2011）「私立大学におけるインスティテューショナル・リサーチ構築に向けての検討」『私学高等教育研究叢書　高等教育における IR（Institutional Research）の役割』第 2 章、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所
16. 本田寛輔・井田正明（2007）「高等教育機関の戦略計画と大学情報−米国ニューヨーク州の事例−」『大学評価・学位研究』第 6 号、大学評価・学位授与機構
17. 山田礼子（2005）『一年次(導入)教育の日米比較』、東信堂
18. ランディ・L・スウィング・訳：山田礼子（2005）「米国の高等教育における IR の射程、発展、文脈」『大学評価・学位研究』第 3 号、大学評価・学位授与機構
19. AIR（2008）Most IR Offices are Located in Academic Affairs or the President's Office, *The Electronic AIR*, Vol. 28, No. 11. The Electronic AIR.
20. Fincher, C. （1985）The Art and Science of Institutional Research,. *New Directions for Institutional Research,* No.46.
21. Saupe, J. L. (1990)*The Function of Institutional Research 2nd Edition*. Association for Institutional Research.

第１章

第３節　国立大学法人における IR の機能・データベース・組織のあり方について－IR 担当理事に対するアンケート調査結果を中心に－

1. 青山佳代（2006）「アメリカ州立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能に関する考察」『名古屋高等教育研究』第 6 号、名古屋大学高等教育研究センター
2. 岡田聡志（2011）「学部レベルではインスティテューショナル・リサーチはどのように捉えられているか－2009 年ベネッセ調査からの知見－」『データによる大学教育の自己改善－インスティテューショナル・リサーチの過去・現在・展望－』第 9 章、学文社
3. 沖清豪（2011）「インスティテューショナル・リサーチとは何か」『データによる大学教育の自己改善－インスティテューショナル・リサーチの過去・現在・展望－』第 1 章、学文社
4. 加藤毅・鴨川健也（2010）「大学経営の基盤となる日本型インスティテューショナル・リサーチの可能性」『大学論集』第 41 集、広島大学高等教育研究開発センター
5. 島一則（2006）「法人化後の国立大学の類型化―基本財務指標に基づく吉田類型の再考―」国立大学財務・経営センター『大学財務経営研究』第 3 号、pp.61-8
6. 高田英一・高森智嗣・森雅生・桑野典子（2012）「国立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能・人・組織等に関する意識と現状－IR 担当理事に対するアンケート調査結果を基に－」『大学評価研究』第 11 号、大学基準協会
7. 高田英一・森雅生・高森知嗣（2011）「情報インフラとしての大学情報データベースのあり方について－大学および社会の視点から」、『大学マネジメント』7 巻 7 号,26－31 頁
8. 鳥居朋子（2005）「大学におけるインスティテューショナル・リサーチの実効性に関する考察−米国および豪州の事例を手がかりに−」『名古屋高等教育研究』第 5 号、名古屋大学高等教育研究センター
9. 鳥居朋子（2011）「米国の大学における戦略的計画を通じた質保証−根拠に基づくプログラム点検−」『大学評価研究』第 10 号、大学基準協会
10. 森利枝（2009）「日本の大学の IR－それはいかにあり得るか」『Between』No.228,pp8-9
11. 本田寛輔・井田正明（2007）「高等教育機関の戦略計画と大学情報−米国ニューヨーク州の事例−」『大学評価・学位研究』第 6 号、大学評価・学位授与機構
12. 丸山文裕（2010）「国立大学法人調査と大学類型」『「国立大学法人の経営・財務の実態に関する研究報告書』国立大学財務・経営センター
13. 山田礼子（2011）「ベンチマーク評価と連動する学生調査と IR−日本版学生調査（JCIRP）の役割と活用」『私学高等教育研究叢書　高等教育における IR（Institutional Research）の役割』第 1 章、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所
14. 吉田文（2002）「国立大学の諸類型」『国立大学の構造分化と地域交流』国立学校財務センター, pp.183-193
15. ランディ・L・スウィング・訳：山田礼子（2005）「米国の高等教育における IR の射程、発展、文脈」『大学評価・学位研究』第 3 号、大学評価・学位授与機構
16. Masao Mori, Toshie Tanaka, Sachio Hirokawa,(2011)“A Progressive Data

Warehouse of Institutional Research with Web API and Mashup Visualization", Third International Conference on Computer Supported Education, Paper # 174, 2011.05.
17. Saupe, J. L. (1990)The Function of Institutional Research 2nd Edition. Association for Institutional Research.

第２章

第２節　大学評価における教職協働と職員の能力に関する現状と課題

1. 乾明紀「職員から教員になった今プロジェクトを振り返って」,『Between』2008 年夏号，ベネッセ教育研究開発センター，2008
2. 大嶋知之「学生募集活動の基本方針の理解と日常の対話の重要性」『Between』2008 年夏号，ベネッセ教育研究開発センター，2008
3. 大場淳「大学経営の専門職養成」『大学の戦略的経営のための職員の活用及び能力開発に関する研究』(2005) 平成 14 年度～平成 16 年度　科学研究費補助金基盤研究（C）(2)　研究課題番号 14510292　研究成果報告書
4. 佐藤仁・森雅生・高田英一・小湊卓夫・関口正司「大学評価担当者の抱える現場の課題―アンケートの結果から―」，独立行政法人大学評価・学位授与機構『大学評価・学位研究』第 9 号，2009
5. 渋井進・面高俊宏「国立大学法人評価の実績報告書の作成プロセスー地方総合大学における事例ー」，大学評価・学位授与機構『大学評価・学位研究』第 10 号，2009
6. 篠田道夫「大学改革力の強化へ　職員に求められる４つの課題」アルカディア学報（教育学術新聞掲載コラム）No.445，2444 号，(2011)
7. 関口正司『教育改善のための大学評価マニュアル』九州大学出版会，2004
8. 寺﨑昌男「教員と職員ーそれぞれのミッションと「支援・協働」」,『大学改革　その先を読む』東信堂，2007
9. 寺﨑昌男「大学職員の能力開発（SD）への試論ープログラム化・カリキュラム編成の前提のためにー」,『高等教育研究』第 13 集，日本高等教育学会，2010
10. 独立行政法人大学評価・学位授与機構「実績報告書作成要領　国立大学法人及び大学共同利用機関法人における教育研究の状況についての評価」，2008
11. 秦啓治「これからの教職協働－GP 活用による実践例－」『大学マネジメント』Vol.4 No.3，国立大学マネジメント研究会 2008
12. 羽田貴史「高等教育研究と大学職員論の課題」,『高等教育研究』第 13 集，日本高等教育学会，2010
13. 福島一政「自主性･自律性を育てる有効な職能開発と職場風土づくり」『Between』2008 年夏号，ベネッセ教育研究開発センター，2008
14. 孫福弘「日本型行政管理職の組織と役割－権限と責任，教学の分業のあり方」，ベネッセ『Between』2001 年 10 月号，2001
15. 村田善則「国立大学の法人化後の職員養成（1)」,『文部科学教育通信』，2002
16. 山本眞一「大学の組織・経営とそれを支える人材～編集意図の説明を兼ねて」『高等教育研究』第 5 集，2002，163-178
17. 山本眞一「職員と大学」有本章・山本眞一編『大学改革の現在』東進堂，2003，187-203
18. 山本眞一「大学事務職員の現状と能力開発の必要性」,『大学のマネジメント』，放送大学教育振興会，2008
19. 山本眞一「変容する大学とこれからの職員」,『高等教育研究』第 12 集，2009
20. 山本眞一「教職協働は大学の特性に応じて　役員・教員・職員調査結果からの示唆」『アルカディア学報』私学高等教育研究所 No.464，2463 号，2011

21. 柳浦猛「アメリカの Institution Research IR とはなにか？」,『国立大学財務・経営センター研究報告』第 11 号，平成 21 年 8 月
22. ランディ・L・スウィング，訳：山田礼子「米国の高等教育における IR の射程，発展，文脈」独立行政法人大学評価・学位授与機構『大学評価・学位研究』第 3 号，平成 17 年 9 月
23. Saupe, J. L. (1990)The Function of Institutional Research 2nd Edition. Association for Institutional Research.
24. Terenzini, P. T. (1993) “On the Nature of Institutional Research and the Knowledge and Skills It Requires” Research in Higher Education, vol. 34, no. 1, Springer, Netherlands

第２章

第３節　我が国における「IR 人材」の育成プログラムのあり方について

1. 青山佳代（2006）「アメリカ州立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能に関する考察」『名古屋高等教育研究』第 6 号、名古屋大学高等教育研究センター
2. 岡田聡志（2011）「私立大学における IR 機能の担当箇所と今後の方向性との関係」『私学高等教育研究叢書　高等教育における IR（Institutional Research）の役割』第 3 章、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所
3. 加藤毅・鴨川健也（2010）「大学経営の基盤となる日本型インスティテューショナル・リサーチの可能性」『大学論集』第 41 集、広島大学高等教育研究開発センター
4. 経済同友会（2013）『大学評価制度の新段階-有為な人材の育成のために好循環サイクルの構築を-』平成 25 年 4 月 3 日
5. 高田英一・高森智嗣・森雅生・桑野典子（2012）「国立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能・人・組織等に関する意識と現状－IR 担当理事に対するアンケート調査結果を基に－」『大学評価研究』第 11 号、大学基準協会
6. 高野篤子（2012）「教学／非教学の代表的な管理運営職の役割・配置とその育成プログラム」『アメリカ大学運営職の養成』東信堂
7. 山田礼子(2009) 「アメリカの高等教育機関における IR 部門の役割と事例」山田礼子編『大学教育を科学する：学生の教育評価の国際比較』東信堂
8. J. Fredericks Volkwein (1999) “The Four Faces of Institutional Research”,New Directions for Institutional Research, No.104, Jossey-Bass.
9. McLaughlin, G.W.,& Howard, R. D. ,People, Processes, and Managing Data (second edition),Association for Institutional Research, 2004

第３章

第２節　情報インフラとしての大学情報データベースのあり方について－大学および社会の視点から

1. 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』第 3 号、大学評価・学位授与機構
2. 小林雅之（2003）「海外の大学情報データベースと日本の可能性」『大学評価研究』第 3 号、大学評価・学授与機構
3. 山田礼子(2009) 「アメリカの高等教育機関における IR 部門の役割と事例」山田礼子編『大学教育を科学する：学生の教育評価の国際比較』東信堂
4. Masao Mori, Toshie Tanaka, Sachio Hirokawa,(2011)“A Progressive Data Warehouse of Institutional Research with Web API and Mashup Visualization”, Third International Conference on Computer Supported Education, Paper # 174, 2011.05.

第 3 章

第 3 節　大学の教育情報に対する社会のニーズの現状と課題　－「市場型大学評価」の教育に関する評価指標の分析を中心に－

1. 間淵泰尚・小林雅之・大多和直樹（2002）「市場型大学評価－正当化とセルフ・フィーディングの過程」『高等教育研究』第 5 集
2. 小林雅之，曹燕，施佩君（2005）『世界大学ランキングの比較』私学高等研究所
3. 小林雅之，曹燕，施佩君（2007）『大総センターものぐらふ No.7　市場型と制度型大学評価の国際比較研究』東京大学大学総合教育研究センター
4. 岩本健良（2010）「大学ランキングへのメタ評価の必要性 ：不適切なランキング事例の分析から」『大学論集』第 41 集，広島大学，203-216
5. 渡部由紀（2012）「世界大学ランキングの動向と課題」『論攷』第 2 号，京都大学国際交流センター
6. 小林哲夫(2006)「『大学ランキング』の 13 年－大学は消極姿勢から積極活用に大転換」『カレッジマネジメント』138 号，リクルート，64－67
7. 中村正史（2012）「ランキング本が見せる多様な指標が学校選びに投じた一石」『Between』2012.12-2013.1 月号，Benesse 教育研究開発センター
8. 串本剛（2005）「大学教育におけるプログラム評価の現状と課題」『大学論集』第 37 集, 263-276.
9. 渋井進・金性希・林隆之・井田正明(2012)「学習成果に係る標準指標の設定に向けた検討 : 国立大学法人評価における評価結果報告書の分析から」『大学評価・学位研究』第 13 号，独立行政法人大学評価・学位授与機構
10. 高田英一，高森智嗣，森雅生，桑野典子(2012)「国立大学法人評価における学習成果に関する記述の現状と課題について―現況調査表・現況分析結果の記述の分析を中心に―」『大学評価・学位研究』第 13 号，独立行政法人大学評価・学位授与機構
11. 黒田壽二（2012）「日本における大学情報公開の理念と展開」『IDE　現代の高等教育』No.542，IDE 大学協会
12. 川嶋太津夫（2012）「教育情報公開の現状」『IDE　現代の高等教育』No.542，IDE 大学協会
13. 齋藤聖子(2008)「大学評価情報の効果的な発信とは―高校関係者・大学関係者の認識についての発話の質的分析より―」『大学評価・学位研究』第 7 号，独立行政法人大学評価・学位授与機構
14. 進研アド（2012）「高校生はどう活用しどんな情報を望んでいるか」『Between』8-9 月号，Benesse 教育研究開発センター
15. 佐久間勝彦（2012）「『大学ポートレート』で大学・短期大学の多彩な教育を一望したい」『IDE　現代の高等教育』No.542，IDE 大学協会
16. 三浦隆志（2013）「学びが分かり，成長を想像できる比較可能なデータベースを」『Between』2013　2-3 月号，Benesse 教育研究開発センター
17. 水上貴央（2013）「税投入に対する国民的理解の前提は高校生のための情報公表」『Between』2013　2-3 月号，Benesse 教育研究開発センター
18. プレジデント社(2012)『プレジデント』2012.10.15 号

19. 東洋経済新報社(2012)『週刊東洋経済』2012/10/27 号
20. 読売新聞社（2012）『大学の実力 2012』
21. 毎日新聞社(2012)『サンデー毎日』2012.7.29 日号
22. 朝日新聞社(2012)『大学ランキング 2013』
23. 河合塾『Kei-Net』http://www.keinet.ne.jp/doc/dnj/rank/index.html
24. 代々木ゼミ『代ゼミネット』http://www.yozemi.ac.jp/rank/gakubu/index.html
25. 駿台予備校『合格目標ライン駿台予備学校』
http://www.sundai.ac.jp/ij/dn2013/mokuhyou.html
26. リクルート社『リクナビ進学サイト』
http://shingakunet.com/rnet/column/brand_column/
27. 日経 BP コンサルティング　「大学ブランド・イメージ調査 2011－2012」
http://consult.nikkeibp.co.jp/consult/report/ub2012/
28. 丸山文裕(1980)「大学生の職業アスピレーションの形成過程：チャーター理論による大学の効果分析」,『名古屋大学教育学部紀要教育学科』第 27 巻
29. Astin, A.W. (1993). Assessment for Excellence:The Philosophy and Practice of Assessment and Evaluation in Higher Education. Phenix:Arizona, ORYX Press.
30. Meyer,John,W.(1977) “The Effects of Education as an Institution”, American Journal of Sociology,Vol83(1)
31. Watson, L. M.（1998）The College Experience: A Conceptual Framework to Consider forEnhancing Students’ Educational Gains. Kassie Freeman（ed.）African American culture andheritage in higher education research andpractice. Praeger Publishers.
32. 山田礼子(2010)「大学教育の成果測定－学生調査の可能性と課題」『Quality Education』Vol.3, 国際教育学会
33. 吉本圭一（2007）「卒業生を通した「教育の成果」の点検・評価方法の研究」『大学評価・学位研究』第 5 号, 独立行政法人大学評価・学位授与機構
34. 小方直幸（2002)「職業的レリバンス研究における大学教育―質問紙調査の能力項目分析―」『広島大学大学院教育学研究科紀要』第三部, 第 51 号, 407-413
35. 第 3 回大学ポートレート（仮称）準備委員会配布資料 2 別添 2「国公私立共通に公表する教育情報（案）」
http://portal.niad.ac.jp/ptrt/pdf/no6_12_junbi_3_siryou.pdf
36. 一般社団法人日本私立大学連盟　教育研究委員会　大学教育の質向上検討分科会（2013）「『大学ポートレート』と『大学改革実行プラン』－教育情報の公開をめぐる検討経過報告－（平成 25（2013）年 3 月)」

第３章

第４節　大学経営におけるプランニングとコミュニケーションのツールとしてのシステムの構築
－九州大学における経営計画の進捗管理支援システムの現状と課題－

1. 両角亜希子（2013）「教学ガバナンスの日本固有の特徴」進研アド『ビトウィーン』No.251、2013 年 8-9 月号、7 頁
2. BECHER, T. and KOGAN, M. (1992), Process and Structure in Higher Education, London,Routledge, Second edition.
3. Clark, Burton R., The Higher Education System: Academic Organization inCross-National Perspective, Berkeley: University of California Press, 1983
4. Deem, R “New managerialism” and higher education: The management of performances and cultures in the United Kingdom, International Studies in Sociology of education, 8 (1), pp.48-63,1998
5. HECFE, Strategic planning in higher education, June 2000
6. Kerr, Clark, The uses of the university, Cambridge: Harvard University Press.
7. Jiro, Kokuryo, 2006, Designing and Evaluating Platforms for the Information Society: The Infosocionomics Society, Vol.1 No.1 2006, 1963,　41-49
8. Porter, J. D., Fenske, R. H., & Keller, J.E. Planning and policy analysis, Chapter 5 in Howard, R. D., [Ed.] Institutional research decision support in higher education (pp. 131-162). Tallahassee,. FL. Association for Institutional Research.
9. Richard D. Howard (ed.), Institutional Research: Decision Support in Higher Education, Association for Institutional Research, 2001
10. 羽田貴史（2005）「国立大学法人制度論」『大学論集』第 35 集
11. Thorpe, S. W. , “The Mission of Institutional Research”. The 26th Conference of the North EastAssociation for Institutional Research, 1999

1. 大森不二雄（2010）「高等教育の質保証の方法論としての教授システム学−IM・ID 理論による大学院教育の実質化と学士課程教育の構築−」西村和雄・大森不二雄・倉元直樹・木村拓也編『混迷する評価の時代』東信堂, 第 8 章, 159-186.
2. 小方直幸（2002）「職業的レリバンス研究における大学教育−質問紙調査の能力項目分析−」『広島大学大学院教育学研究科紀要』第三部, 第 51 号, 407-413.
3. 川嶋太津夫（2008）「ラーニング・アウトカムズを重視した大学教育改革の国際的動向とわが国への示唆」『名古屋高等教育研究』第 8 号, 173-191.
4. 串本剛（2005）「大学教育におけるプログラム評価の現状と課題」『大学論集』第 37 集, 263-276.
5. 大学評価・学位授与機構（2009a）『「国立大学法人及び大学共同利用機関法人における教育研究の状況についての評価」に関する検証結果報告書』[http://www.niad.ac.jp/ICSFiles/afieldfile/2010/02/26/no6_3_houkokusyo.pdf]
6. 大学評価・学位授与機構（2009b）『国立大学法人及び大学共同利用機関法人の第 1 期中期目標期間の教育研究の状況の評価結果の確定に係る実施要領』[http://www.niad.ac.jp/ICSFiles/afieldfile/2009/11/16/no6_3_20091106youkou.pdf]
7. 鳥居朋子（2007）「データ主導による教育改善のシステムに関する考察−米国ニューヨーク州立大学の『アルバニー教育効果測定モデル』を手がかりに−」『名古屋高等教育研究』第 7 号, 105-124
8. 野田文香（2009）「アウトカム評価としてのインスティテューショナル・リサーチ機能」『立命館高等教育研究』第 9 号, 125-140
9. 羽田貴史・米澤彰純・杉本和弘編著（2009）『高等教育質保証の国際比較』東信堂
10. 広島大学高等教育研究開発センター編（2006）『学生から見た大学教育の質−授業評価からプログラム評価へ−』広島大学高等教育研究開発センター
11. 本田由紀（2004）「高校教育・大学教育のレリバンス」『JGSS 研究論文集』3, 29-44.
12. 矢野眞和（1991）『試験の時代の終焉』有信堂
13. 山田礼子編著（2009）『大学教育を科学する：学生の教育評価の国際比較』東信堂
14. 吉本圭一（2007）「卒業生を通した『教育の成果』の点検・評価方法の研究」『大学評価・学位研究』第 5 号, 77-107
15. 米澤彰純（2006）「高等教育の評価に関する研究の回顧と展望」『大学論集』第 36 集, 315-329
16. Astin, A. W. （1993）Assessment for Excellence: The philosophy and Practice of Assessment and Evaluation in Higher Education, ORYX Press.
17. Schultz, T.W.（1963）The Economic Value of Education, Columbia University Press. 清水義弘, 金子元久訳（1980）『教育の経済価値』日本経済新聞社
18. U. S. Department of Education (2006) A Test of Leadership: Charting the Future of U. S. Higher Education, [http://www2.ed.gov/about/bdscomm/list/hiedfuture/index.html]
19. Watson, L. M.（1998） The College Experience: A Conceptual Framework to

Consider for Enhancing Students' Educational Gains. Kassie Freeman (ed.) African American culture and heritage in higher education research and practice. Praeger Publishers.

第４章

第３節　わが国の大学における全学単位での同窓会の現状について－全学同窓会の規約の分析を中心に－

1. 天野郁夫「大学の同窓会－歴史と展望－」、『IDE 現代の高等教育』No.419、民主教育協会、2000
2. 石弘光「一橋大学と如水会」、『IDE 現代の高等教育』No.419、民主教育協会、2000
3. 江原昭博「アメリカにおける大学の同窓会：その成立過程と日本への示唆」、『国立教育政策研究所紀要』138、国立教育政策研究所、2009
4. 黄順姫『同窓会の社会学　学校的身体文化・信頼・ネットワーク』世界思想社、2008
5. 大多和直樹「コンピュータ時代の同窓会－インターネットと同窓会の遭遇－」、『IDE 現代の高等教育』No.419、民主教育協会、2000
6. 喜多村和之「同窓会(Alumni)の意義」、『大学と学生』、文部省、1990
7. 高杉巴彦・河内一泰「世界に広がる卒業生をバーチャルネットワークでつなぐ」、『カレッジマネジメント』144、リクルート、2007
8. 高田英一「国立大学法人における全学単位での同窓会の現状について－全学同窓会の規約を中心に－」、『大学評価研究』第 10 号、大学基準協会、2011
9. 長島昭「慶應義塾大学」、『IDE 現代の高等教育』No.419、民主教育協会、2000
10. 古田元夫「既存の同窓会を全学卒業生ネットワークに一元化」、『カレッジマネジメント』144、リクルート、2007
11. 両角亜希子「高等教育の市場化と日本の私立大学」、『CRUMP Working Paper Series』No.8、2005
12. 山崎博敏「広島大学」、『IDE 現代の高等教育』No.419、民主教育協会、2000
13. 山田礼子「同窓会の組織化戦略と専門職」、『アメリカの学生獲得戦略』、玉川大学出版部、2008

第４章

第４節　国立大学の運営における同窓会の位置づけの現状について－中期計画の記述の分析を中心に－

1. 天野郁夫、2000、「大学の同窓会－歴史と展望－」『IDE 現代の高等教育』No.419、民主教育協会、5－12 頁
2. 石弘光、2000、「一橋大学と如水会」『IDE 現代の高等教育』No.419、民主教育協会、38－41 頁
3. 江原昭博、2009、「アメリカにおける大学の同窓会：その成立過程と日本への示唆」『国立教育政策研究所紀要』138、125－139 頁
4. 喜多村和之、1990、「同窓会（Alumni）の意義」『大学と学生』文部省、7－13 頁
5. 高田英一、2010、「国立大学法人における全学単位での同窓会の現状について－全学同窓会の規約を中心に－」『大学評価研究』第 10 号、大学基準協会、79－86 頁
6. 山崎博敏、2000、「広島大学」『IDE 現代の高等教育』No.419、民主教育協会、52－55 頁
7. 山田礼子、2008、「同窓会の組織化戦略と専門職」『アメリカの学生獲得戦略』、玉川大学出版部、85－94 頁
8. 進研アド、2010、『Between』232、進研アド、4－9 頁

1. 江原武一（2005）「大学の管理運営改革の世界的動向」江原武一・杉本均編著『大学の管理運営改革―日本の行方．と諸外国の動向―』東信堂、3-45 頁
2. 大場淳（2011）「大学のガバナンス改革－組織文化とリーダーシップを巡って－」『名古屋高等教育研究』第 11 号、253-272 頁
3. 北岡元（2009）『インテリジェンス入門（第 2 版）』慶応義塾大学出版会
4. 國領二郎（2006）「情報社会のプラットフォーム：デザインと検証」情報社会学会誌 Vol.1 No.1 2006 (41-49)
5. 小谷賢（2012）『インテリジェンス　国家・組織は情報をいかに扱うべきか』ちくま文芸文庫
6. 倉阪秀史（2012）『政策・合意形成入門』勁草書房
7. 佐藤仁（2009）「大学経営における「見える化」の一方策―大学のファクトブックに着目して―」『大学評価研究』第 8 号、大学基準協会、65-73 頁
8. 高田英一,森雅生,高森智嗣,桑野典子（2013）「国立大学法人における IR の機能・データベース・組織のあり方について－IR 担当理事に対するアンケート調査結果を中心に－」,『大学評価研究』14 号、大学基準協会、111-125 頁
9. 鳥居朋子・八重樫文・川那部隆司（2013）「立命館大学の教学マネジメントにおける IR の開発と可視化のプロセスに関する考察― デザイン研究の知見を分析視角として ―」『立命館高等教育研究』13 号
10. 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』第 3 号、名古屋大学高等教育研究センター、47-65 頁
11. 夏目達也（2012）「大学改革における大学執行部のリーダーシップの形成と発揮－国立大学副学長を中心に－」『名古屋高等教育研究』第 12 号、5-24 頁
12. 羽田貴史（2007a）「大学組織とガバナンスの変容 - 戦後日本型高等教育の着地点－」『大学の組織変容に関する調査研究』広島大学高等教育研究センター、1-18 頁
13. 羽田貴史（2007b）「大学管理運営の動向」『大学の組織変容に関する調査研究』広島大学高等教育研究センター、51-64 頁
14. 福留東土（2013）「アメリカの大学評議会と共同統治－カリフォルニア大学の事例－」『大学論集』第 44 集、広島大学高等教育研究開発センター、49-64 頁
15. 本田寛輔、井田正明（2007）「高等教育機関の戦略計画と大学情報―米国ニューヨーク州の事例―」『大学評価・学位研究』第 6 号、大学評価・学位授与機構、67-82 頁
16. 松塚ゆかり（2013）「IR の組織基盤、実践、スキルミクス－一橋大学 IR の事例から－」名古屋大学高等教育開発推進センター『名古屋高等教育研究』第 13 号
17. 森雅生（2009）「リサイクルデータを用いた大学情報のデータベース化について」『大学探求』vol. 2、琉球大学大学評価センター、31-38 頁
18. 森雅生、田中要江、廣川佐千男（2010）「大学評価の報告書作成支援システムと大学情報のデータウェアハウスについて」、日本教育情報学会第 26 回年会発表論文、日本教育情報学会
19. 両角亜希子(2001)「大学経営研究の基礎概念」『大学研究』22 号、筑波大学大学研究センター、275-293 頁
20. 両角亜希子（2013）「教学ガバナンスの日本固有の特徴」『ビトウィーン』進研アド、7 頁
21. Jones, L, G.（1996a）“A Brief History of the Fact Book as an Institutional Research Report ” , *New Directions for Institutional Research*, No.91, Jossey-Bass Publishers, p.3.
22. Jones, L, G.（1996b）“Editors Notes” , *New Directions for Institutional Research*, No.91, Jossey-Bass Publishers, p.1.
23. Porter, J. D., Fenske, R. H., & Keller, J.E. Planning and policy analysis, Chapter 5

in Howard, R. D., [Ed.] Institutional research decision support in higher education (pp. 131-162). Tallahassee,. FL. Association for Institutional Research.（邦訳　リチャード　D.ハワード編　大学評価・学位授与機構 IR 研究会訳『IR 実践ハンドブック　大学の意思決定支援』玉川大学出版部）

24. Robert, F, D. and Dennis, W, V.（1996）“Electronic Fact Books: Turning Atoms into Bits” , *New Directions for Institutional Research*, No.91, Jossey-Bass Publishers, pp.66-67.