

データに基づく大学評価に関する実証研究：実質的な中期計画文書の特徴と意思決定過程

小柏，香穂理

<https://hdl.handle.net/2324/7182543>

出版情報：Kyushu University, 2023, 博士（ライブラリーサイエンス），課程博士
バージョン：
権利関係：



データに基づく大学評価に関する実証研究
—実質的な中期計画文書の特徴と意思決定過程—

小柏 香穂理
Ogashiwa Kahori

令和5年度 九州大学大学院統合新領域学府ライブラリーサイエンス専攻

目次

序章.....	1
問題の所在	1
大学評価義務化の背景	1
大学における課題（国立大学と私立大学を中心に）	2
国立大学法人の中期目標・中期計画の改善に向けた取組	3
公文書管理法における意思決定過程の記録と大学文書への適用可能性	5
本研究の目的	7
本論文の構成	7
第1章 国立大学における中期計画文書の特徴分析	13
1.1 はじめに	13
1.2 用語の説明	14
1.2.1 ロジックモデル	14
1.2.2 機械学習における識別性能の評価	15
1.2.3 単語の共起関係による2次元への可視化	17
1.3 先行研究	18
1.3.1 大学の計画策定支援に関する先行研究	18
1.3.2 機械学習に関する先行研究	19
1.3.3 本研究における独自のアプローチ	19
1.4 分析事例1：ロジックモデルの各構成要素における識別性能評価	19
1.4.1 データ	19
1.4.2 方法	20
1.4.3 結果と考察	21
1.5 分析事例2：各大学の自動推定と特徴語分析	23
1.5.1 データ	23
1.5.2 方法	23
1.5.3 結果と考察	24
1.6 分析事例3：2次元マップによる大学の可視化	30
1.6.1 データ	30
1.6.2 方法	30
1.6.3 結果と考察	31
1.7 おわりに	34

第2章	私立大学における中期計画文書の特徴分析	40
2.1	はじめに	40
2.2	先行研究	42
2.2.1	国立大学の中期計画に関する先行研究	42
2.2.2	私立大学の中期計画に関する先行研究	42
2.2.3	私立大学のマネジメント改革に関する先行研究	43
2.2.4	大学の文書管理に関する先行研究	45
2.2.5	本研究における独自のアプローチ	46
2.3	研究方法	47
2.3.1	調査対象とする大学の選定	47
2.3.2	中期計画文書の収集	48
2.3.3	専門家による特徴となる文の抽出と分析	48
2.3.4	先行研究から関連データの抽出	48
2.3.5	2.3.4の関連データの妥当性の検証	48
2.3.6	メタデータの考案	48
2.4	結果と考察	49
2.4.1	調査対象大学	49
2.4.2	中期計画文書の概要	50
2.4.3	特徴となる文の抽出とその特徴の分析結果	52
2.4.4	先行研究から得た関連データの抽出とその妥当性の検証結果	55
2.4.5	中期計画文書へのメタデータ付与	57
2.4.6	考察	59
2.5	おわりに	59
第3章	中期計画策定を対象とした国立大学の意思決定に関わる事例分析—自己点検評価書と大学文書館所蔵の資料との関連から—	65
3.1	はじめに	65
3.2	先行研究	67
3.2.1	公文書管理法における意思決定過程の記載と関連研究	67
3.2.2	大学の意思決定に関する関連研究（国立大学と私立大学）	67
3.2.3	大学の教学マネジメントにおける意思決定プロセス（高等教育関連センターの組織再編）	71
3.2.4	大学の文書管理に関する関連研究	72
3.2.5	本研究における独自のアプローチ	73
3.3	研究方法	74
3.3.1	調査対象とする大学の選定	74

3.3.2	先行研究による意思決定に関わる重要なデータ	74
3.3.3	データの収集	75
3.3.4	収集したデータをもとにした意思決定過程の分析	76
3.4	国立大学の事例	76
3.4.1	事例 1：山口大学	76
3.4.2	事例 2：九州大学	80
3.4.3	考察	85
3.5	おわりに	85
第 4 章	中期計画策定を対象とした私立大学の意思決定に関わる事例分析—学長インタビュー分析との関連から—	89
4.1	はじめに	89
4.2	先行研究	90
4.2.1	国立大学における意思決定に関する関連研究	90
4.2.2	私立大学における意思決定に関する関連研究	91
4.2.3	最近の私立学校法改正の内容（2019 年、2023 年）	92
4.2.4	大学の文書管理に関する関連研究	93
4.2.5	本研究における独自のアプローチ	94
4.3	研究方法	94
4.3.1	調査対象とする大学の選定	94
4.3.2	先行研究による意思決定に関わる重要なデータ	94
4.3.3	データの収集	94
4.3.4	収集したデータをもとにした意思決定過程の分析	96
4.3.5	学長へのインタビュー調査による分析	96
4.4	私立大学の事例	96
4.4.1	事例 1：大阪経済大学	97
4.4.2	事例 2：駿河台大学	100
4.4.3	考察	102
4.4.4	意思決定過程の記録に関する具体事例	104
4.5	おわりに	105
終章	110
はじめに	110
各章のまとめ	110
今後の検討課題	113

付録 A	山口大学における自己点検評価システム	115
A.1	システムの概要	116
A.1.1	教員活動の自己点検評価システム.....	117
A.1.2	組織活動集約システム.....	122
A.1.3	組織活動の自己点検評価システム.....	122
A.1.4	自己点検評価ポータルサイト.....	123
A.2	システムに関する利用者の要望と改善事例	125
A.3	提案システムを使用した大学評価への効果	129
付録 B	クロス表検索エンジンを使った特徴語に基づく経年分析—山口大学の自己点検 評価書の事例—.....	132
B.1	はじめに	132
B.2	先行研究	133
B.3	クロス表を活用した特徴語に基づく経年変化の分析.....	135
B.3.1	クロス表検索エンジン.....	135
B.4	事例研究	137
B.4.1	事例 1：アドミッション・ポリシー.....	137
B.4.2	事例 2：ディプロマ・ポリシー.....	138
B.5	おわりに	140

初出一覧

第1章 Kahori Ogashiwa, Eiichi Takata, Tetsuya Oishi, Masao Mori, Sachio Hirokawa (2019) Text Mining and Logic Model for University Midterm Plans, Proceedings of the 8th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI 2019), 1013-1014.

Kahori Ogashiwa, Eiichi Takata, Tetsuya Oishi, Masao Mori, Sachio Hirokawa (2019) Automatic Estimation and Feature Word Analysis of Universities Using University Medium-term Plan. Proceedings of the International Congress on Advanced Applied Informatics (IEEE/IIAI-AIT 2019), 39-44.

Kahori Ogashiwa, Masao Mori, Sachio Hirokawa (2020) Text Mining of the Midterm Goals of National Universities for the Development of their Individual Characteristics. The Journal of Information and Systems in Education, Vol.19. No.1, 15-20.

第2章 小柏香穂理 (2021) 模範的な大学の中期計画文書の特徴分析とメタデータの付与。レコード・マネジメント。No.81, 35-53.

第3章 小柏香穂理 (2023) 中期計画策定を対象とした大学の意思決定に関わる事例研究－自己点検評価書の意思決定過程の記録に着目して－。レコード・マネジメント, No.84, 18-37.

第4章 小柏香穂理 (2023) 公開データに基づく私立大学の意思決定に関わる事例研究－中期計画策定に関する学長へのインタビュー分析との関連から－。レコード・マネジメント, No.85, 38-53.

付録A Kahori Ogashiwa, Takahiro Matsumoto, Yue Wang, Joji Kariya, Hiroo Naitoh (2019) Evaluation of the Yamaguchi University Self-Assessment and Evaluation System and Its Improvement. International Journal of Institutional Research and Management. Vol.3, No.1, 1-14.

付録B Kahori Ogashiwa, Kumiko Kanekawa, Toru Sugihara, Soichiro Aihara, Masao Mori, Sachio Hirokawa (2022) An Analysis of Chronological Changes Based on Feature Words Using the Cross-Tabulation Search Engine - Case Study for Self-Assessment Documents in Japanese University -. IIAI Letters on Informatics and Interdisciplinary Research. Vol.2 (LIIR051), 1-6.

※いずれの論文も、章立て、用語、訳語の統一を図るための加筆・修正を行っている。

序章

問題の所在

自己点検評価と継続的な改善はいかなる組織でも必須である。我が国の大学でも、2004（平成 16）年に認証評価と法人評価が義務化され、データに基づく説明が社会的にも求められている。国立大学では2004年4月に法人評価の開始とともに中期計画を策定することが義務化された。公立大学においても2004年4月から公立大学法人への移行が可能となったが、国立大学とは異なり、法人化するかどうかは地方自治体の判断に任された¹⁾²⁾。さらに、2020年4月に私立大学においても中期計画の策定が義務化され、中期計画への関心は高まっている³⁾。しかし、大学が策定した目標や計画には、記述が抽象的で目標が明確ではない点があり、データに基づく評価を適切に行うことが難しい状況にあると厳しく指摘されている⁴⁾⁵⁾。例えば、評価をする際の指標として、インプットしたものに対して何をアウトプットするのか、といったことが明確に定まっていれば、誰もが客観的に適切な評価を実施することができるようになるであろう。また中期計画を策定する際には「大学の意思決定」が重要な要素になるが、意思決定のための文書や記録に関する組織的な対応（管理）がなされていないことも指摘されている⁶⁾⁷⁾。さらに、大学評価が義務化された当初から評価作業の負担も課題である。本研究ではこれらの課題を解決するために、大学評価が義務化された背景や、それによって出てきた大学における課題を取り上げ、その課題解決に向けた大学のすすめるべき方策を提案し、国立大学や私立大学の事例研究により中期計画策定の本質的な成功要因を実証することで、国立大学、私立大学、公立大学に有益な中期計画文書とはどのような内容が盛り込まれ、記述されているのか、その後の大学の改善に活用されているのか跡付け、明示したい。「抽象的」で「データに基づいていない」という問題点の解決の一つの指針を示したい。

大学評価義務化の背景

日本の大学は、大学評価が義務化され、各大学は評価を受審しなけらなくなつた⁸⁾。大学評価政策の義務化に関する詳細は注 8 参照。法律に定められた第三者評価として、認証評価と国立大学法人評価がある⁹⁾。認証評価と国立大学法人評価の違いは、川口昭彦『大学評価文化の展開 わかりやすい大学評価の技法』によれば「認証評価は、認証評価機関が自ら定める評価基準に従って、大学等に教育研究活動の状況を評価する。国立大学法人評価は、教育研究活動の中期目標等に対する業績評価の性格を持つ。」とある¹⁰⁾。後者の国立大学法人評価においては「国立大学法人は、それぞれ明確な目標と計画を策定し、第三者評価によって教育研究の質の向上を図り、個性を伸張することが求められている。各法人は、

文部科学大臣に対して中期目標（6年間）の原案を提出するとともに中期計画を作成しなければなりません。また、それらに基づいて年度計画を届出・公表しなければなりません。」¹⁰⁾と書かれている。現在の第4期については年度計画がなくなるなど、これまで課題となっていた評価業務の負担を軽減するなどの改善がなされているものの、国立大学にとって、中期計画の策定は重要であり、その計画が達成されたかどうか、何を根拠に示せばよいか、が課題である。またその課題とは別の観点から、国立大学法人化によって、大学における学問の自由が保障されなくなることを危惧し、政府に対しての提言を行なっている大学評価学会の活動もあるが¹¹⁾¹²⁾¹³⁾、本稿では現場における実践課題に向き合い、その課題解決を目指している。国立大学においては経営体としての法人の運営として中期計画を策定することが必須である。九州大学では、法人化以前の1999年10月に中・長期計画策定プロジェクトチームを設置しており、いち早く時代の要請に応えるべく、総長のリーダーシップと学内民主主義との整合をとる具体的な方策を提案している。従来からのボトムアップ方式での課題を解決するために、トップダウン方式のやり方の良い点を融合させることが求められており、この問題に真摯に取り組んでいる姿が、九州大学「改革サイクル」に記録されている¹⁴⁾。このことは、中期計画の策定に至るまでのプロセス（意思決定過程）がいかに重要であるかを示している。私立大学においても、私立学校法の改正により、事業に関する中期的な計画等を作成することが義務化された。これについては、第2章で述べる。本研究では大学の「中期計画文書」を対象として、実質的な中期計画文書の特徴を抽出し、明示することを目的としており（第1章、第2章）、そのためには中期計画を策定するまでの過程が重要であることもわかっている。第3章、第4章においては、中期計画を策定するまでのプロセスを明らかにすることを目指しており、「中期計画」という用語は「中期計画文書」も含む概念として使っている。本研究においては、文書そのものを対象とする場合には「中期計画文書」と表現し、自己点検・評価活動（PDCA）も含んだ中期計画という意味を表す場合は、「中期計画」の用語を用いることにした。

大学における課題（国立大学と私立大学を中心に）

国立大学においては法人化以降の体制整備、私立大学においては財政破綻を起こさない財政管理が大きな課題となっている。本研究では、全ての大学において義務化された中期計画に着目し、大学の将来ビジョンの中心となる中期計画を成功に導くにはどのように取り組むべきなのかを明示することを目的とする。

2004年の国立大学法人化以降、国立大学は現在、4巡目となる第4期中期目標期間に入っており、中期計画の策定も4回目に入る。開始された当時は、「これらの中期目標は、評価をする立場からみると、いくつか問題があります。この中で最も重要な点は、記述が抽象的で、具体的な目標が明確ではない点が散見されることです。」¹⁰⁾と問題点が示され、中期

目標文書、中期計画文書において、具体的な目標が明確ではない点が指摘されている。しかし、4巡目に入った今日でも、各大学の執行部や評価担当者は、中期計画文書をどのように記述したらよいか困っているのが現状である。大学の中期計画文書は、学内で共有されることが重要であり¹⁵⁾、そのためには、内容が明確で共有しやすいロジックモデル（1.2.1を参照）に基づいた中期計画文書であることが望ましい。実際、中期計画文書は、ロジックモデルの構造に基づいて記載することが文部科学省から推奨されているにもかかわらず、まだロジックモデルに基づいた計画策定に慣れていない大学が多数存在していることが先行研究の高田英一「国立大学における計画・評価のロジックモデルを用いた現況分析とIRによる支援のあり方」により明らかにされている^{16) 17) 18) 19)}。さらに、国立大学法人評価は、大学の個性の伸張も目標としており、大学は自大学の特徴を具体的かつ明確に中期計画文書に記載しなければならない（第1章で論じる）、とされている。具体的には、目標や計画の書き方自体に問題がある場合と、大学の特徴が明示されていない場合に大別される。第1章ではこれらの問題を解決するために、大学評価における分野にも機械学習の技術を活用することも有益であることを示す。

私立大学において中期計画の策定が2020年に義務化された背景には、私立大学の財政面が大きく関係している。実際に2018年問題（18歳人口の減少）などの影響により、倒産した大学が出てきている²⁰⁾。そこで本研究では、深刻化する私立大学に着目し、私立大学の成功事例（模範的な大学）から、中期計画の文書中の記述（文）に共通する特徴を捉えることが重要であると考えた。2.2.3で後述するが、各大学が中期計画を実質化できるかどうか（中期計画文書が明確に具体的に書かれているか）が、今後の成否に関わってくるであろう（第2章で後述する）。

国立大学法人の中期目標・中期計画の改善に向けた取組

本項では、本研究の対象である大学の中期計画に対する課題と改善に向けた取組について述べる。本項の国立大学に関する事項は、文部科学省 高等教育局 国立大学法人支援課 国立大学戦略室 評価改善係長 佐藤 優樹 氏に、2023年10月13日(金)9時から10時30分までの約90分間、インタビュー調査を実施した内容を参考に考察したものである。

(1) 中期計画策定の義務化について

国立大学においては、法人化することが決定し、それに付随する形で（法人化の枠組みの一つとして）「中期目標・中期計画」が義務化された経緯がある。私立大学については、経営の観点最大の目的である。18歳人口減少の問題も影響して、経営状況が悪化している大学に対して、大学を守る（在籍している学生を守る）ために、義務化の流れになった経緯がある。私立大学では、国立大学とは異なり、義務化されても中期計画を策定しているかど

うか、実際に文部科学省（国の機関）においてチェックすることはしていないため、内容的にどの程度の中期計画文書を策定しているか、各大学によってかなりのばらつきがあることがわかった²¹⁾²²⁾。中期計画策定の義務化の背景を考えると、大学の中期計画に関しては、国立大学と私立大学では大きな違いがあるであろう。国立大学の法人化に関しての詳細は注 23、24 参照。

(2) 国立大学の中期計画に関する課題や成果について

第 1 期（2004 年度～2009 年度）では、項目数が多いことにより、評価作業の負荷が大きくなりすぎる課題があったが、第 4 期では項目数をかなり減らして、評価作業の負担が軽減されているだけでなく、国が国立大学法人に求める役割や機能に関する基本的事項を中期目標大綱として法人に示し、法人は大綱の中から 6 年間で自らが果たすミッションを選択し、中期目標として設定する仕組みに変更されている²⁵⁾²⁶⁾。第 4 期（2022 年度～2027 年度）では、法改正により、中期計画の達成度を測る評価指標を設定することになっており、数値目標が多くなっている。質的評価も重要ではあるが、数値で評価できる方が、具体的であり、現場でも実際に何をすればよいか明確になるはずである。評価する側も、数値目標によって、評価がしやすい点と、どの程度達成できたかというのともわかるであろう。例えば、「～を設置した」というような目標だった場合は、設置したか否かの評価になってしまいがちで、目標の達成の度合いがわかりにくい。

文部科学省が実施した改善に向けた取組として特筆できるものは「計画を立てる、実施する、評価をする、改善する。」といった PDCA サイクルの浸透であると考えられる。またロジックモデルに関しては、財務ではどの大学も同じような内容である可能性もあり、ロジックモデルを活用して、枠組みとしてどのように書かれているか（例えば、インプットが少ない等）を共有し、各大学にフィードバックをかけることは有用であろう。ただし、教育研究では各大学の特徴が異なっていることが多いため、どのように活用できるかは検討課題として残る。

インタビューで受けた印象から、大学全体で中期計画の内容を把握（共有）することは、今でも課題であると考えられ、改善していくことが望まれる。例えば愛知教育大学では、中期計画についての説明などの動画を公開しており、大学全体での中期計画の共有を進めている事例もある²⁷⁾。

(3) 中期計画の策定時のデータ活用について

文部科学省では、中期計画の策定時のデータ活用についての具体的な方針等は特に示していない。各大学に任されているため、大学によっては IR 部署等でデータを収集して執行部等に提示している可能性もある。大学によって、ボトムアップ、トップダウンなど異なるであろうが、ボトムアップ方式では難しいため、実際には担当理事からの指示などが多いのではないだろうか。

(4) 中期計画文書の管理（大学の文書管理や公文書管理法との関連）について

大学の文書管理については、公文書等の管理に関する法律に基づいて各大学が行っており、一例を示せば、中期計画の文書についても各大学によって保存年限は異なっている。また各大学においては、保存期間についてあまり議論することはないのが実態のようである。文書自体は保存期限が切れれば、廃棄されていると予想される。特に、その文書を廃棄してよいかどうかをチェックする機構はなく、文書管理に関する担当部署が一応チェックしているが、専門的な立場でチェックしているわけではないと推察する。中期計画策定に関係するデータ（根拠資料）も公文書管理法の文書に該当すると考えられ、文書とデータとセットで保管しておくのがよいと思われるが、データとして保管しているかどうかは、各部署によって異なるだけでなく、またどこまで必要かを決めることは非常に難しいであろう。

意思決定過程の記録について、例えば、大学で人員配置の検討をする際など、この人事ポストはどうしてできたのか、などの経緯を知るために、過去の文書が役立つことも考えられ、意思決定過程の記録については、今後も議論を続けていくことが重要である。

検索エンジンや生成 AI（ChatGPT など）について、膨大な文書から人手で探すことには時間がかかりすぎる課題について、これらの情報技術により解決の糸口を見出せる可能性がある（情報技術を適用した事例については、第 1 章及び付録 B の中で論じる）。

(5) 各大学における中期計画策定での留意する点について

各大学において中期計画を策定する上で最も重要な点は、意味のある計画（評価）を立てることである。これは正に本質的であり、形式的な計画（評価）では、その場の取り繕いにはかならない。「国立大学法人の中期目標及び中期計画の素案についての意見等」²⁸⁾も出されており、よい点としては「上記のような作成プロセスの変更等がある中で、第 4 期中期目標及び中期計画の素案には、全体として各法人の個性が色濃く表れ、それぞれが目指す機能強化の方向性が示されていることが確かに伺えた。」などの記載があった。また課題としては「取組自体の実施状況に留まらずそれによる成果を確認することが重要であることから、アウトカムに着目した評価指標が設定できないか検討すること。」などが挙げられていた。各大学の優れた取組や改善すべき取組を参考に、各大学で実践していくことが求められる。詳細は国立大学法人評価委員会の Web サイトに各種資料が掲載されているので参照いただきたい²⁸⁾²⁹⁾³⁰⁾。

公文書管理法における意思決定過程の記録と大学文書への適用可能性

中期計画文書は大学の公的な文書であるが、大学においては文書管理そのものに様々な問題を抱えており、文書管理が大学運営体制の基盤的な役割を担っていることが、石井幸雄

ほか「大学における文書管理に関する基礎的研究－関西地区における大学を中心に－」⁶⁾、石井幸雄ほか「学における文書管理に関する基礎的研究 II－問題点・課題の解決手法を中心に－」⁷⁾より明らかになっている。また情報公開に関して、大学は社会に対する責任として、大学情報の積極的な情報提供が求められている³¹⁾。しかし私立大学においては、年度ごとの事業計画書や事業報告書は大学のホームページ上で公開され、過去の情報も掲載している事例があるが、中期計画文書そのものを公開していない事例も少なくない³⁾。浜田行弘³²⁾は、「私立大学の公共性および公益性の面から、教育情報とともに財務・経営情報の積極的な公開が重要であり、事業報告書をインターネット上で公表することが一般的になっている。」と述べている。

また私立大学においては、「大学の意思決定」と「学校法人の意思決定」があり、これらは根拠となる法令も異なることから、複雑な体系を強いられることになる³²⁾。私立大学を対象とする調査研究においては、「学校法人」と「大学」を区別して考えなければならない。本研究で対象としている中期計画は、私立大学においては学校法人としての中期計画の作成が求められており、根拠となる法令は私立学校法である。藤田幸男³³⁾は「学校法人は私立大学の設置者であり、私立大学は学校法人によって設置された法律の定める学校なのである。設置者としての学校法人については私立学校法に定めがある。」と私立大学の組織構造について述べている。

大学の文書管理に関しては、石井幸雄ほか「大学における文書管理に関する基礎的研究 II－問題点・課題の解決手法を中心に－」⁷⁾により、国立、公立、私立により、適用される法律や規程が異なり、私立大学においては各々の文書管理規程等に任されていることも課題であることが指摘されている。意思決定過程を示す文書に関する先行研究として、公文書を対象とした、太田由紀「意思決定過程を示す文書の作成と移管－国土交通省移管文書・水資源開発基本計画を中心として－」³⁴⁾がある。この先行研究は、公文書等の管理に関する法律（公文書管理法）³⁴⁾の第4条にある、規定されている重要な文書の作成には「経緯を含めた意思決定に至る過程」が義務付けされていることに着目している。太田は「このような条文へ変更された背景には、これまで意思形成過程を示す文書が、現在及び将来の国民へ向けての説明責任を果たす形で作成、保存されてこなかったことへの反省がある。」と述べている。またグレアム・アリソンの『決定の本質－キューバ・ミサイル危機の分析 第2版 I』（日経BP社、2020年）³⁵⁾³⁶⁾の最初に、第35代アメリカ合衆国大統領ジョン・フィッツジェラルド・ケネディの言葉が引用されているように、意思決定の本質は当事者でもわからないことが多い。

本研究の対象である大学の文書は、公文書管理法の第4条の意思決定過程に関する太田の先行研究から、大学評価書や中期計画策定までの意思決定過程を示す記録とは一体何なのか明らかにしたい、というのが本研究の課題である（第3章と第4章で後述する）。

本研究の目的

本研究の目的は、大学の中期計画策定に関する課題を特定し、事例研究から何が大切なのかを明示して、本質的な解決方法を示すことである。

具体的には、国立大学の中期計画文書と私立大学の中期計画文書をそれぞれ分けて論じる。国立大学の場合は、公開が義務化されていることに加え、様式もある程度統一されており、テキストマイニング等の情報技術を活用することで、ある程度は自動的に分析することが可能である。しかし、私立大学の場合は、公開が義務化されていないことに加えて、様式も各大学がバラバラの状態であるため、各文書を読み込んで分析をしていく必要がある。

大学の意思決定についても、国立大学と私立大学の事例をそれぞれ分けて論じる。その理由として、国立大学と私立大学では組織構造が異なることや、文書管理に関しても公文書管理法に基づく国立大学と、文書管理規程を各大学に任されている私立大学では、情報公開が義務化されている文書群が異なるからである。国立大学においては公開されている文書や大学文書館に保存されている資料に基づき分析することが可能である。私立大学においては、すべての大学で公開されている認証評価のための自己点検評価書があるものの、公開されていない情報も多く、学長へのインタビュー調査による分析によって私立大学の今日まで水面下にあった事実を明らかにすることも大切である。第4章で学長インタビュー分析を試みる。

本論文の構成

本論文は、はじめの序章、最後の終章を含め全体で6章からなり、構成は以下のとおりである。

第1章は、国立大学の中期計画文書についての分析を行った。国立大学の中期計画文書の問題は、目標や計画の書き方が明確でない場合と、大学の特徴が明示されていない場合に大別できる。明確な記述として、文部科学省からは、「目的、投入（インプット）、活動（アクティビティ）、アウトプット、アウトカム」の5つの構成要素からなるロジックモデルに基づく記述が推奨されている。また、中期計画に関する先行研究として、高田英一「国立大学における計画・評価のロジックモデルを用いた現況分析とIRによる支援のあり方」¹⁸⁾は、評価書の書き方がロジックモデルに合致しているかを分析し、良好以上の評価の大学とそれ以外の大学で、アウトカムの記述に違いがあることを示している。第1章ではまず、ロジックモデルの5つの要素のラベルが付けられた文の集合を学習データとして、機械学習を適用することで自動識別の性能と識別のための特徴語を分析した。「目的」と「活動」については高い識別性能で、解釈可能な少数の特徴語が得られた。一方、「アウトプット」と「アウトカム」については低い識別性能であり、この2つの要素が明確な記述を困難にする要因

であることを定量的に示した。次に、自大学の特徴記述の課題については、まず、記述の良し悪しを他大学との識別難易度としてとらえ分析を行った。具体的には、データ数が十分ある国立大学 24 大学の中で機械学習による自動識別性能の高い大学の特徴を明らかにした。また、キーワードを検索語として入力して共起関係により抽出された各大学の文書の特徴語を、2次元上にキーワードマップとして可視化するシステムを実現し、各大学の特徴の比較を行った。具体的に「地域」という検索語を入力して可視化されたキーワードマップを検証したところ、地域貢献を主眼にしている大学が抽出され、各大学の比較分析が可能となり、ベンチマークとしての有用性が明らかとなった。

第2章は、私立大学の中期計画文書を対象に、財務指標が向上している大学の中期計画文書の記述を分析し、具体的な記述と明確な目標が書かれていることを実証する。私立大学においては2020年4月に中期計画の策定が義務化されたが、公開義務はない。そのため、中期計画文書が公開されていて財務的な視点からも成功事例と考えられる私立大学に焦点を当て、その中期計画文書の特徴を分析した。日本私立大学協会³⁷⁾では、2009年以降から私大マネジメント改革に関する研究が行われており、各大学の成功事例に共通する改革内容をあげている。本章では、私立大学の文書管理の問題に触れながら、私立大学での成功事例（模範的な大学）を対象として、その中期計画文書中の特徴となる文と関連するデータを明らかにすることを目的とする。この章では、財務に関する政策・ビジョンの実効性に着目し、模範的な3大学の特徴となる文を抽出した結果、各大学の経営戦略の違いを明らかにすることができた。模範的な大学の事例では、具体的な記述と明確な目標が書かれている文が特徴となる文として抽出され、関連する数値データの所在や管理方法も組織化されていることが明らかになった。さらに中期計画文書とデータを共有（リンク）し、効果的に活用するためのメタデータを考案した。

第3章は、重要文書の公開が義務付けされている国立大学を対象に大学の事例研究を行い、入手した資料の中で、意思決定過程の記述をどのくらい読み取ることができるかを分析した。第2章において、中期計画文書の策定には、具体的な記述（戦略）とそれらの根拠となる関連データの所在や管理方法が組織化されていることが、成功事例の大学に共通する特徴であることを明らかにした。しかし、どのような意思決定過程を経て中期計画文書が策定されているのかは、この資料だけでは不十分である。国立大学の法人化による組織改変や、私立大学においては大学と学校法人という複雑な組織体系から、意思決定過程の複雑さが指摘されており、日本のすべての大学において、意思決定過程の最適化は重要な課題である。今回、認証評価受審のための自己点検評価書³⁸⁾の記述内容に基づいて分析した結果、大学の意思決定過程の流れの概要を把握することができた³⁹⁾。さらに大学文書館に保管されている資料の調査分析に基づき、意思決定過程の記録の具体事例を示す。

第4章は、私立大学における中期計画の策定プロセスを探るために、各大学の自己点検評価書の記述内容から、各々の大学の意思決定過程の流れの概要を把握し、意思決定過程の記録の具体事例を示す。第3章では、国立大学における中期計画策定までの意思決定過程

について、自己点検評価書の記述内容から、どのようなプロセスを経て中期計画が策定されるのかを明らかにすることができた。さらに九州大学の大学文書館に所蔵されている会議録の資料から、一例であるが、会議体の設置からその流れまでを跡付けた。しかし、私立大学においては、国立大学とは組織構造が異なることから、意思決定の過程はさらに複雑であることが明白であり、最適な意思決定過程を明らかにすることは重要な課題となっている。また意思決定機関である「理事会」と、諮問機関である「評議員会」の両者の運営実態についても、公開データにより分析する。さらに二つの私立大学への学長インタビューの分析結果をもとに、特定の私立大学における意思決定過程の実態の解明を目指すとともに、関連する記録の具体事例を示す。

注・参考文献

- 1) 公立大学法人評価に関する調査研究. 文部科学省. 2015, https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1357541.htm, (参照 2023-12-26).
- 2) 文献1の報告書1の7頁に掲載されている図1-2(公立大学法人数の推移)を見ると、2004(平成16)年に、公立大学法人国際教養大学(秋田県)が設置され、その後に年々緩やかに増加し、2014(平成26)年には64の公立大学法人が設置されている。また2023(令和5)年5月1日現在で全100公立大学中91大学(83法人)となっている。
- 3) 両角亜希子. 成果の上がる中期計画をどう作るか『私立大学の中期計画に関する学長調査』報告. カレッジマネジメント. Jan.-Feb. 2020, vol.220, pp. 6-21, https://souken.shingakunet.com/research/.assets/2020_RCM220_06.pdf, (参照 2024-01-16).
- 4) 春山浩康. 国立大学法人評価の現在と今後について. IDE 現代の高等教育. 2016, no. 583, pp. 27-31.
- 5) 春山浩康は、同上「国立大学法人評価の現在と今後について」の中で「中期目標・計画が各法人の自主性を尊重して定められるものであることもあってか、達成水準や達成に向けての手段が具体的でないものが少なからずあり、エビデンスに基づく客観的な評価が困難な状況が法人化直後から見受けられた」と指摘している。
- 6) 石井幸雄, 浜田行弘, 菅真城, 松岡美佳. 大学における文書管理に関する基礎的研究ー関西地区における大学を中心にー. レコード・マネジメント. 2012, no. 63, pp. 79-100.
- 7) 石井幸雄, 浜田行弘, 菅真城, 松岡美佳. 大学における文書管理に関する基礎的研究 IIー問題点・課題の解決手法を中心にー. レコード・マネジメント. 2013, no. 65, pp. 109-133.
- 8) 喜多村和之. 日本における大学評価政策の形成と立法過程. 教育社会学研究. 2003, vol. 72, pp. 53-71.
- 9) 認証評価は学校教育法、国立大学法人評価は国立大学法人法により義務付けられている。

る。

- 10) 川口昭彦著. 大学評価学位授与機構編集. 大学評価文化の展開 わかりやすい大学評価の技法. ぎょうせい. 2006.
- 11) 大学評価学会. 大学評価学会年報『現代社会と大学評価』第 19 号 大学の自律と「大学人像」. 晃洋書房. 2023.
- 12) 光本滋. 危機に立つ国立大学. クロスカルチャー出版. 2015.
- 13) 同上『危機に立つ国立大学』の 74 頁には、独立行政法人化の中期目標・中期計画の仕組みを例に挙げ、国立大学に関しては「このような PDCA サイクルを国立大学に当てはめようとする、大学は、政府が立てた目標に従って業務を行い、評価を受け、業務・組織の改廃の命令を受けることとなります。つまり、学術と高等教育の方向や目標を政府がきめ、大学はそれに従って事業を実施する機関になってしまうのである。」と書かれている。この方式をそのまま採用すれば、大学における学問の自由の保障がなくなる危険性を指摘し、政府の政策に対する意見や政府の対応を述べている。
- 14) 九州大学自己点検・評価委員会. 九州大学「改革サイクル」. 2001 年 3 月.
- 15) Tetsuya Oishi, Eiichi Takata, Takahiro Seki, Masao Mori, and Masashi Sekiguchi, Proposing Methods of Support by IR for Japanese National Universities on the Mid-Term Plan Related to Globalization, ASEAN Journal of Education, 4(2), pp. 41-46, Dec. 2018.
- 16) Akiko Morozumi, Faculty participation in university decision making and management in Japan, In: Shin J., Postiglione G., Huang F. (eds), Mass Higher Education Development in East Asia, Springer, pp. 325-341, 2015.
- 17) 両角亜希子. 「単年度計画への反映と学内共有が将来計画の実質化のカギ」『Between』2012 年 10-11 月号. pp. 3-5, 2012.
- 18) 高田英一. 国立大学における計画・評価のロジックモデルを用いた現況分析と IR による支援のあり方. 2018 年 1 月 30 日, IR 集中講習会.
- 19) Tetsuya Oishi, Eiichi Takata, Noriko Kuwano, Takahiro Seki, Masao Mori, Masashi Sekiguchi. How can IR Support the Management of Japanese National Universities on the Mid-Term Plan Related to Globalization?, The 17th Annual SEAIR Conference, Proceedings of The 17th Annual SEAIR Conference, pp. 303-309, Sep. 2017.
- 20) 松野弘. 忍び寄る「大学倒産」危機 2000 年以降すでに 14 校が倒産している. ニューズウィーク日本版. 2018 年 10 月 3 日, https://www.newsweekjapan.jp/stories/business/2018/12/200014_1.php, (参照 2021-08-14).
- 21) 文部科学省. 改正私立学校法説明資料 令和元年 10 月 7 日 (月) (10 月 3 日・10 月 10 日改訂). https://www.mext.go.jp/content/1422184_01.pdf, (参照 2023-12-20).
- 22) 注 21 の中で、「『中期的な計画』については、文部科学大臣への届出や事務所への備付・開示等についての規定はない。」との記述がある。

- 23) 新しい「国立大学法人」像について. 平成14年3月26日. 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議. <https://www8.cao.go.jp/cstp/siryu/haihu16/siryu2-2.pdf>, (参照 2023-10-13).
- 24) 国立大学の法人化について. 文部科学省. https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/hojin/1380949.htm, (参照 2023-10-13).
- 25) 国立大学法人等の組織及び業務全般の見直しについて. 文部科学省. https://www.mext.go.jp/content/20210705-mxt_hojinka-100014178_3.pdf, (参照 2023-10-13).
- 26) 国立大学法人の第4期中期目標・中期計画の項目等について(案). 文部科学省. <http://www.mext.go.jp/kaigisiryu/content/000088424.pdf>, (参照 2023-10-13).
- 27) 大学評価. 国立大学法人愛知教育大学. <https://www.aichi-edu.ac.jp/intro/corporative/hyokka.html>, (参照 2023-10-13). この Web サイトに掲載されている動画は、愛知教育大学が第4期中期目標・中期計画に係る研修会を開催したときの講義動画である。講義動画1は、学長による中期目標及び中期計画の概要などの内容である。講義動画2は、学務部会に関係する項目の説明で、講義動画3は、研究評価部会に関係する項目の説明となっている。愛知教育大学では、このような研修会を開催するとともに、その動画を公開することで、中期目標及び中期計画についての大学構成員の意識が共有されるだけでなく、学外への説明責任の役割も果たしている。
- 28) 国立大学法人の中期目標及び中期計画の素案についての意見等. 文部科学省. https://www.mext.go.jp/content/20220315-mxt_hojinka-000021280_11.pdf, (参照 2023-12-24).
- 29) 国立大学法人評価委員会(第69回)配付資料. https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/gijiroku/1411366_00008.htm, (参照 2023-12-24).
- 30) 国立大学法人評価委員会. 文部科学省. https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/index.htm, (参照 2023-10-13).
- 31) 大学審議会. 21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—(答申). 1998, p. 113.
- 32) 浜田行弘. 私立大学の意思決定および財務・経営情報の公開:法令からの整理. 関西学院大学高等教育研究. 2012, vol. 2, pp. 65-79.
- 33) 社団法人日本私立大学連盟編. 私立大学マネジメント. 東信堂. 2009, pp. 87-106.
- 34) 太田由紀. 意思決定過程を示す文書の作成と移管—国土交通省移管文書・水資源開発基本計画を中心として—. 北の丸. 国立公文書館. 2012, vol. 44, pp. 109-138.
- 35) グレアム アリソン, フィリップ ゼリコウ, 漆嶋稔訳. 決定の本質—キューバ・ミサイル危機の分析 第2版 I. 日経BP社. 2020.
- 36) グレアム アリソン, フィリップ ゼリコウ, 漆嶋稔訳. 決定の本質—キューバ・ミサイル危機の分析 第2版 II. 日経BP社. 2020.
- 37) 日本の私立大学の団体には、「日本私立大学協会」と「日本私立大学連盟」があり、こ

の2つの団体を「日本私立大学団体連合会」が組織している。この2つの団体についての比較は、正式な見解としてこれまで言及されていない。

- 38) 中期計画は、自己点検評価の結果をもとに策定されるため、自己点検評価を行うプロセスについては、山口大学の自己点検評価システムの具体事例を参照いただきたい(付録A)。付録Aでは、第2期中期目標期間での山口大学の自己点検評価を行うWebシステムについて説明している。山口大学では、教員活動の自己点検評価システム、組織活動集約システム、組織活動の自己点検評価システムの3つがあり、これらのWebシステムを活用して組織の自己点検評価書(山口大学活動白書)を作成していた。
- 39) 第3章では、自己点検評価書には大学の意思決定過程が記録されており、重要な記録が書かれている(記述されている)可能性が高いことがわかった。しかし、山口大学の事例では、毎年発行される数百ページに及ぶ自己点検評価を読み込まなければならない。そこで、山口大学の自己点検評価書(2012年度から2016年度までの5年分)にこれまでに開発されてきたクロス表検索エンジン(1.2.3で後述)を適用することで、年(年度)による特徴語の変化から、[過去の変化]の仮説を効率よく立てることができる(変化のポイントを発見できる)ことが検証できた(付録B)。

第1章 国立大学における中期計画文書の特徴分析

1.1 はじめに

大学の中期計画に関しては、序章で述べた文書管理や情報公開などの大きな課題があるが、本章では、中期計画文書の内容に着目し、吟味することで、中期計画策定の成功に關与する事例の本質に迫りたいと考える。

大学における課題（序章を参照）で先述したように、国立大学ではロジックモデルに基づいた計画策定に慣れていない大学が多数存在していることが先行研究である高田英一「国立大学における計画・評価のロジックモデルを用いた現況分析と IR による支援のあり方」により明らかにされている^{1) 2) 3) 4)}。さらに、国立大学法人評価は、大学の個性の伸張も目標としており、大学は自大学の特徴を具体的かつ明確に中期計画に記載しなければならない。本章では、まず国立大学の中期計画文書がどの程度ロジックモデルに基づいて記述されているかを把握することを目的とする。国立大学の場合は、中期計画文書の公開が義務化されていることに加え、様式もある程度統一されているため、テキストマイニング^{5) 6)}等の情報技術を活用することで、ある程度は自動的に分析することが可能である。また、国立大学の中期計画文書の特徴を把握する手法として、テキストマイニング等の情報技術を活用する方法を提案し実現することを目的とする。本章で提案する手法は、大学活動を表す公的文書に対して、機械学習^{5) 7)}やテキストマイニングの技術を活用した大学の特徴を把握する新規で客観的な手法である。

本章で用いる手法は、情報分野において既に活用され実績がある手法であり、その手法を大学評価の分野に適用するものである。近年、機械学習やテキストマイニングの技術が発展し、様々な分野での応用研究が進められている。医療分野、知的所有権の分野（特許）、新聞等のデータベース、インターネット上の Web ページなど、大量のデータを扱う分野で、既に多くの研究実績がある。大学評価の分野においても、文書を対象としたデータ分析や特徴把握、評価指標の開発は重要である。しかし、現状では筆者が知る限りにおいて、大学評価の現場で実用化されている手法はない。本章は機械学習やテキストマイニングの技術を、大学活動を表す公的文書に適用するものであり、大学評価の分野に適用する意味で新しい試みである。国立大学法人評価の観点から、大学の目標が掲げられた公的文書である中期目標、中期計画の文書を対象としており^{8) 9) 10) 11)}、これらの文書は大学評価において、代表的な大学活動を表す公的文書である。大学の中期計画は、学内で共有されることが重要であり¹²⁾、そのためには、内容が明確で共有しやすいロジックモデル（次頁の 1.2.1 を参照）に基づいた中期計画であることが望ましい。実際、中期計画は、ロジックモデルの構造に基づいて記載することが文部科学省から推奨されている。序章で示したこれらの課題を解決するためには、まず中期計画の内容をロジックモデルの各構成要素に分類し、計画内容の構造化やその対応関係を分析する必要がある。しかし、中期計画の文書を人手でロジックモデルの各構成要素に分類する作業はコストが膨大になる。実際に本章で使用したデータは、国立大

学法人第3期中期計画¹³⁾の文書を、評価の専門家（高田英一）により、人手でロジックモデルの5つの構成要素「目的、投入（インプット）、活動（アクティビティ）、アウトプット、アウトカム」に分類したデータを用いているが、専門家のみができる作業をいかに自動化するか（省力化するか）が重要な点である。そこで本章では、中期計画の文書を、ロジックモデルの上の5つの構成要素³⁾に分類するために、機械学習の技術を活用した実験を行い、各文をロジックモデルの各構成要素に自動推定できる機能を提案する（1.4の分析事例1を参照）¹⁰⁾¹¹⁾。「目的」と「活動」については高い識別性能で、解釈可能な少数の特徴語が得られた。一方、「アウトプット」と「アウトカム」については低い識別性能であり、この2つの要素が明確な記述を困難にする要因であることを明らかにした。

中期計画文書のもう一つの課題である、大学の特徴が明示されていない課題について、大学が自大学の特徴を具体的かつ明確に中期計画に記載するための支援として、機械学習を使った大学の自動推定を行い、自動推定できる大学とできない大学を比較することで、具体的な目標が記載されているかどうかを推定できる機能を提案する（1.5の分析事例2を参照）⁹⁾。具体的な事例分析として、地域貢献を掲げている国立大学を対象として、クロス表検索エンジンや2次元マップの可視化により、中期目標の設定にどのような違いがあるのかを比較分析する（1.6の分析事例3を参照）⁸⁾。本章では、機械学習やテキストマイニングの手法を活用して、国立大学の中期計画文書の特徴を分析する。

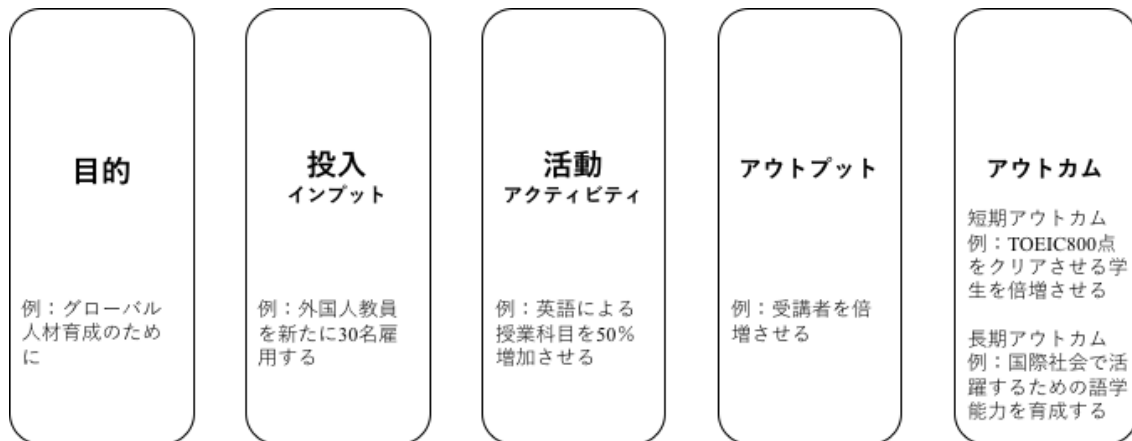
1.2 用語の説明

まずロジックモデルについて概説する。その後本章で扱う機械学習に関する専門用語やテキストマイニングの手法を活用したシステムについて説明する。

1.2.1 ロジックモデル

文部科学省のWebページでは「『施策の論理的な構造』のことをロジックモデルという。つまり、ロジックモデルとは、ある施策がその目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を明示したものである。」とある¹⁴⁾。日本では各省庁の政策評価において、ロジックモデルが推奨されている。文部科学省においても同様に、国立大学法人評価での中期目標・中期計画策定にロジックモデル¹⁵⁾¹⁶⁾を活用することが謳われている。

高田英一³⁾は、大学の中期計画には「目的」要素が必要であり、5つの構成要素に分類したロジックモデルを提案している（図1-1）。坂野達郎¹⁷⁾が作成したものは「目的」を除く4つの要素で構成されているが、坂野が作成したものを基に高田が「目的」を追加した5つの要素で構成したロジックモデルを提案している。本研究では高田のロジックモデルを用いる。



註：図は高田が作成したものを参考にして筆者が作成した。坂野が作成したものは「目的」を除く4つの要素で構成されているが、坂野が作成したものを基に高田が「目的」を追加した5つの要素で構成したロジックモデルを提案している。

図 1-1 本研究で用いるロジックモデルの5つの構成要素

1.2.2 機械学習における識別性能の評価

データセットに対して、機械学習モデルのひとつである SVM (Support Vector Machine) を使った実験方法について述べる。評価指標として、機械学習においてよく用いられている一般的な指標である、Precision (適合率)、Recall (再現率)、F-measure (F 値)、Accuracy (正解率) の値を用いて (表 1-1、図 1-2)、5 分割交差検定で性能評価を行う。

- (1) SVM による識別性能の評価
- (2) F 値を最適とする属性選択と特徴語

属性選択とは、F 値を最適とする属性数 N に対して、SVM スコア上位 N 個の単語を使ってベクトル化を行い識別する。

機械学習とは、高柳慎一・長田怜史「評価指標入門：データサイエンスとビジネスをつなぐ架け橋」¹⁸⁾によれば、「機械学習とは、データに対して数理モデルを当てはめ、その結果として得られる関数に基づいて自動的にパターンの発見や未知のデータに対する予測、また不確実な状況における意思決定を実行する手法の総称です[Kevin 12]¹⁹⁾。」と書かれている。表 1-1 で示している評価指標は、機械学習において一般的に用いられているものである。詳細は注 18 を参照。

表 1-1 評価指標の定義

Evaluation index	Definition
Precision	$TP / (TP+FP)$
Recall	$TP / (TP+FN)$
F-measure	$2*Precision*Recall / (Precision + Recall)$
Accuracy	$(TP + TN) / (TP + FP + TN + FN)$

註：これらの指標は機械学習においてよく用いられる一般的な指標である。

		Correct Actually labelled in the data	
		A	Not A
Prediction Label returned by result of machine learning	A	TP True Positive	FP False Positive
	Not A	FN False Negative	TN True Negative

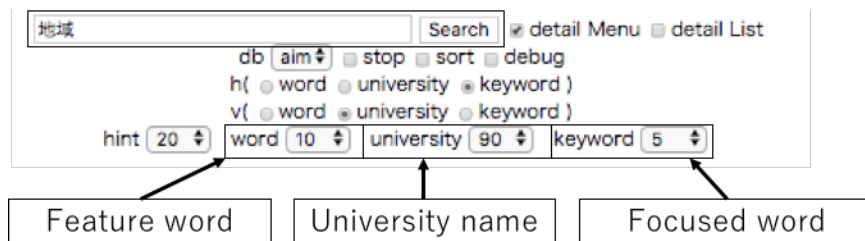
図 1-2 混同行列 (Confusion Matrix)

1.2.3 単語の共起関係による2次元への可視化

2つの検索エンジンを使って、大学の特徴を可視化する（中期目標や中期計画に大学の特徴が書かれているかどうかを分析する）方法を説明する。本節では主に使い方を説明する。結果の読み方については、後述の1.6 分析事例3の結果と考察を参照していただきたい。

(1) クロス表検索エンジン（図1-3）

キーワード（検索語）を入力し、クロス表の各軸に表示したいものを、大学名（univ）、特徴（関連）語（word）、着目語（key）の3つの中から選択する。着目語はあらかじめ設定する。例えば、キーワード（検索語）として「地域」を入力して、各軸に、[大学名]と[着目語]を指定すると、「地域」を含む大学が抽出され、縦軸に大学リスト、横軸に着目語が表示される。着目語だけでなく特徴（関連）語の検索結果も表示できる。例えば、このシステムは、[大学]×[キーワード]の分布を可視化することなどができる。

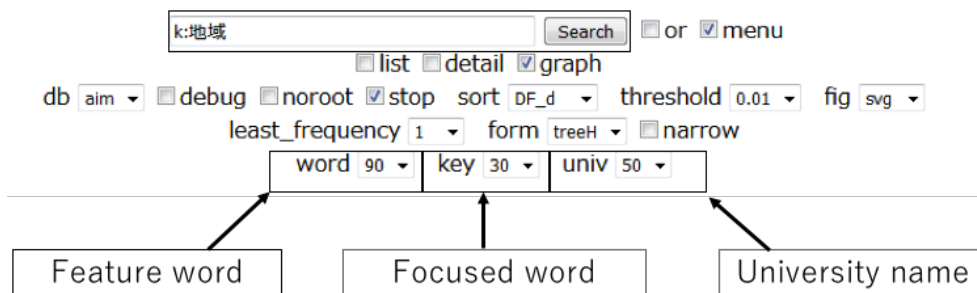


註：クロス表検索エンジンは廣川佐千男が開発したシステムである。

図1-3 クロス表検索エンジン

(2) キーワードマップ検索エンジン（図1-4）

キーワード（検索語）を与えると、そのキーワード（検索語）を含むマップを表示する。特徴（関連）語の抽出、共起情報の抽出、共起情報を利用したマップの生成を行う。共起とは、任意の文章において、あるキーワードが出てきたときに、その周囲で同時に出現しやすい単語が出てくる現象のことをいう。関連語を上位何個で分析するかを決め、関連度の高い単語から決められた個数分、枝を伸ばす仕組みである。関連度の計算はJaccard係数による。システムの詳細は注20参照。



註：キーワードマップ検索エンジンは廣川佐千男が開発したシステムである。

図1-4 キーワードマップ検索エンジン

本章で活用した検索エンジンは、「属性付きの単語」を使用する。属性付き単語とは、その単語が出現する場所を識別する記号が付いた単語である²⁰⁾。本研究では、例えば、宇都宮大学は地域貢献を強みとしているが、中期目標の文書中にある「地域」という単語に着目した検索をすることが可能である。特徴語 (Feature word) だけでなく、着目したい単語 (Focused word) も登録することができる。このメリットは他のシステムと比較して独自の視点で分析を行うことが可能となることである。属性付き単語には、大学名 (University name) や着目語 (Focused word) などがある。後述の 1.6 で、この2つの検索エンジンを用いた分析事例を示す。

1.3 先行研究

1.3.1 大学の計画策定支援に関する先行研究

Thorpe, S. W.,²¹⁾は大学評価支援をインスティテューショナル・リサーチ (以下、IR) の機能の一つであると位置付けている。IR の機能には、計画策定支援もあり、本研究は IR における評価支援、計画策定支援の活動にも該当し、それらに関連する先行研究である Thorpe, S. W., 「The Mission of Institutional Research」²¹⁾についても概説する。計画策定支援について、アメリカ北西部を対象にした調査によれば、IR を行う部署では、63 大学のうち、76% が計画策定の支援を行なっている²¹⁾。一方、日本では IR が計画策定の支援を行なっている割合は低い²¹⁾。このことは日本における計画策定の支援がまだ不十分であることを裏付けている。国立大学の中期計画に関する先行研究として、丸山文裕²²⁾は全国立大学の中期目標・中期計画の教育に関する文章における、関連するキーワードの出現回数を計測し、それぞれのキーワードを Astin (1977)²³⁾の4つのカテゴリに分類した結果、「日本の国立大学は、教育目標として認知的な側面に重きを置いており、情緒的とりわけ情緒的・行動面についてそれほど強調していない (もちろん公表された中期目標計画の上での話だが)、ことが明らかとなった。」と述べている。この研究では日本の国立大学の全体の傾向を調査したものであり、個々の大学の特徴や中期計画の書き方自体の問題については議論されていない。

高田は、ロジックモデルを用いた法人評価の評価書 (達成状況報告書) の記述についてロジックモデルを用いて分析し、明らかになった課題に対する IR の支援のあり方を検討している。全ての大項目が「良好」以上の評定であった大学と、全ての大項目が「おおむね良好」以下の評定であった大学を、ロジックモデルの各構成要素の記載率を比較した結果、特にアウトカムに関して、教育と研究で大きな差が出たことを示している。また成果に関するデータ収集の困難さをあげており、教育・研究の成果に関するデータの多くが学部・研究科に所在していて、大学執行部が把握しきれていないことも指摘している³⁾。

1.3.2 機械学習に関する先行研究

本研究では機械学習の手法を取り入れた分析を行なっていることから、関連する先行研究についても概説する。機械学習の技術を活用した自動分類推定に関する研究が進められている。小林英司²⁴⁾は、機械学習の技術を取り入れた特許分類の自動推定について研究し、特許分類推定が可能であることを明らかにした。廣川は、学術論文概要の意味的構成要素である、背景、問題、関連研究、目的、手法、結果を表す文のモデル化を行なっている。この研究では、機械学習を使って、属性選択により、自動推定の識別性能を向上させた²⁵⁾。この研究成果を、中期計画の文書中の構成要素にも適用し、属性選択により、各文をロジックモデルの構成要素に分類し、高い識別性能の結果が得られた¹⁰⁾。

1.3.3 本研究における独自のアプローチ

本章では、この先行研究をもとに、中期計画の文書を対象として、機械学習を使って各大学の識別性能を調査し、各大学の特徴語を抽出した上で各大学の違いを分析し、各大学の特徴を把握する。実際、大学が策定した目標や計画について、記述が抽象的で目標が明確ではない点や、大学の個性が示されていない点が指摘されている²⁶⁾。具体的には、目標や計画の書き方自体に問題がある場合と、大学の特徴が明示されていない場合に大別される。前者は、例えばロジックモデルの構造に基づいて記述することが解決の一つである。後者の問題は、大学が自大学の特徴を客観的に把握することが解決方法である。しかし、データに基づいて、色々な観点から、機械学習などの技術を用いて、自大学の特徴を分析する方法については、筆者が知る限りではほとんど議論されていない。様々な分野においてテキストマイニングや機械学習などの技術を用いた応用研究が進められ、特徴の抽出やパターンの発見が行われている。大学評価の分野においても先進技術を活用することで、これまで見えなかった特徴を発見できる可能性がある。そこで大学評価における分野にも機械学習の技術を活用することも有益であることを本章で示すことにする。

1.4 分析事例1：ロジックモデルの各構成要素における識別性能評価

1.4.1 データ

本研究で使用したデータは、国立大学法人第3期中期計画¹³⁾の文書を、評価の専門家(高田英一)により、人手でロジックモデルの5つの構成要素「目的、投入(インプット)、活動(アクティビティ)、アウトプット、アウトカム」に分類したデータを用いた。データは国立大学法人86大学中84大学の全1132文、2146単語からなる。「投入(インプット)」に関しては、データ数が少ないため実験対象から除外した(表1-2)。これらのデータを用いて、以下のデータセットを作成した。

- (1) 全単語を使用したデータ
- (2) 属性選択²⁷⁾²⁸⁾された単語のみを使用したデータ

表 1-2 中期計画をロジックモデルの構成要素に分類した場合の項目割合と本実験で用いた文の数

Viewpoint	Proportion of set items (No.)	No. of sentences used in this experiment
Input	0.3% (2)	---
Activity	99.0% (698)	1,117
Output	6.4% (45)	44
Outcome	23.0% (162)	153
Purpose	57.4% (405)	491

註：この表は高田英一の資料に準拠して筆者が作成した。この表中の「本実験で用いた文の数」とは、各構成要素に分類した後の、文の数のことを示す。そのため句点で区切られた1文が、各構成要素に分けられた場合は2文以上になる場合がある。

中期目標・中期計画は、大きく5つの項目(I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標、II 業務運営の改善及び効率化に関する目標、III 財務内容の改善に関する目標、IV 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標、V その他業務運営に関する重要目標)に分かれている。本章では、教育活動に関する分析が目的であるため、「I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標」の「1.教育に関する目標」に対応する中期計画のうち、「I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置」「1 教育に関する目標を達成するための措置」「(1) 教育内容及び教育の成果等に関する目標を達成するための措置」に該当する文書を対象とした。

1.4.2 方法

データセットに対して、機械学習モデルのひとつである SVM (Support Vector Machine) による実験を以下の方法で行った。データが少なかった「投入(Input)」を除外した「目的(Purpose)」、「活動(Activity)」、「アウトプット(Output)」、「アウトカム(Outcome)」の4項目の観点それぞれについて、個別の実験としてSVMによる二値分類を行った。対象文書を句点で区切った文単位に分割して、各文が該当の観点を記述したものであるかを1/0で推定する二値分類を行った。入力ベクトルの第*i*成分の意味は、第*i*成分に対応する単語が対象の文に有るか/ないかの1/0を示している。単語分割はmecab 0.996版で、辞書としてはmecabパッケージの標準辞書であるmecab-ipadic-utf8を使った。

評価指標として、Precision (適合率)、Recall (再現率)、F-measure (F値)、Accuracy (正解率)の値を用いた(表1-1、図1-2)。5分割交差検定で性能評価を行った。

(1) SVM による識別性能の評価

(2) F 値を最適とする属性選択^{27) 28)}と特徴語

1.4.3 結果と考察

まず全単語での識別性能の結果を表 1-3 に示す。次に F 値を最適とする属性選択の識別性能(表 1-4)と特徴語(表 1-5)を示す。

識別性能は、属性選択された単語のみを使用した場合の方が、全単語を使用した場合と比較して性能が上がっている(表 1-3、表 1-4)。属性選択された単語での識別性能について、5 つの構成要素の中では「活動(アクティビティ)」についての文が一番識別しやすく、少数の単語だけで F 値 99%、accuracy 98%の識別ができる(表 1-4)。「アウトプット」、「アウトカム」の識別性能が悪い原因としては、「何を書けばいいか分からない」もしくは「書いてしまえば評価の対象となるので、不達成のリスクを避けるためになるべく書きたくない」という意識によると考える。この点、注 3 によると、第 3 期中期計画への記載率は、「活動(アクティビティ)」が 99.0%に対して、「アウトプット」は 6.4%、「アウトカム」は 23.0%に留まっている。また、文部科学省も、繰り返し中期計画の策定の際に、成果(アウトカム)を記載するよう指導していることから、今回の機械的分析による考察と符合する。ただし、データ不足も識別性能が低い要因の一つとして考えられる。

特徴語に関しては「活動(アクティビティ)」の特徴語は、「する 行う 授業」の 3 つがあげられている(表 1-5)。文書中に「授業」が使われている例として、「授業内容」、「授業科目」、「〇〇の授業」等の使用例があった。本章は教育に関する中期計画を対象としているため、「活動(アクティビティ)」として、授業に関する内容が多く記載されているからである。ただ、同じ単語であっても「目的、活動(アクティビティ)、アウトプット、アウトカム」の各構成要素のうち、どこに現れているかで単語の意味が異なることもあるだろう。

これらの結果から、国立大学全体の教育活動に関して(第 3 期中期計画文書が対象)、ロジックモデルの「活動(アクティビティ)」の属性選択の識別性能は F 値 99%、accuracy 98%であり、高い識別性能を示し、他の要素「目的、アウトプット、アウトカム」についても 5 割を超える識別性能であり(表 1-4)、機械学習によって自動分類できることが明らかになった。さらに、1.4.1 で先述したように、「投入(インプット)」に関しては、データ数が少ないため実験対象から除外しており、ほぼ全ての大学が不足していることが明らかである。「活動(アクティビティ)」要素についてはほぼ全ての大学において記述され、多くの大学は明確に書かれていることが示された。「アウトプット」、「アウトカムの」識別性能が悪い原因としては、先述したように「何を書けばいいか分からない」もしくは「書いてしまえば評価の対象となるので、不達成のリスクを避けるためになるべく書きたくない」という意識によると考える。「アウトプット」、「アウトカムの」要素について記述が曖昧となっているため、これらの要素についての記述を見直せばよいことが明らかとなった。

表 1-3 全単語での識別性能

構成要素	precision	recall	F-measure	accuracy
目的	0.8630	0.5509	0.6710	0.7661
活動（アクティビティ）	0.9922	0.9148	0.9518	0.9089
アウトプット	0.7577	0.2540	0.3778	0.8871
アウトカム	0.3333	0.1250	0.1814	0.5772

表 1-4 属性選択された単語での識別性能

構成要素	N	precision	recall	F-measure	accuracy
目的	500	0.8324	0.9309	0.8785	0.8880
活動（アクティビティ）	3	0.9883	0.9925	0.9903	0.9809
アウトプット	400	0.5073	0.8740	0.6378	0.8677
アウトカム	200	0.6222	0.5100	0.5479	0.9706

表 1-5 特徴語

構成要素	特徴語
目的	ため 観点 向ける 学年 構成 受入 理論 リンク 卒業 活躍
活動（アクティビティ）	する 行う 授業 学修 科目 プログラム 的 カリキュラム 経験 改善
アウトプット	比す 輩出 県 促進 小中学校 向上 就職 脳 関連 もつ
アウトカム	名 % 年間 参加 増やす 教員 インターンシップ 専任 世界 採用

注) SVMスコアが上位10個の単語を示している。

1.5 分析事例 2：各大学の自動推定と特徴語分析

1.5.1 データ

本章で使用したデータは、国立大学法人第 3 期中期計画¹³⁾の文書を、評価の専門家（高田英一）により、人手でロジックモデルの 5 つの構成要素（目的、投入（インプット）、活動（アクティビティ）、アウトプット、アウトカム）に分類したデータを用いた³⁾。データは国立大学法人 86 大学中 84 大学の全 1132 文書、2146 単語からなる。「投入（インプット）」に関しては、データ数が少ないため実験対象から除外した。データは 1.4.1 と同じであるが、本分析では、そのうち文の個数が多い 24 大学を対象とした（表 1-6）。これらのデータを用いて、以下のデータセットを作成した。

- ・属性選択^{27) 28)}された単語のみを使用したデータ

表 1-6 文の数が多い 24 大学の一覧表

No.	University	No. of sentences	No.	University	No. of sentences	No.	University	No. of sentences
1	shizuoka	23	9	nitech	15	17	fukui	13
2	ibaraki	23	10	kanoyaath	15	18	narutoedu	13
3	kagoshima	18	11	hitotsubashi	15	19	jaist	12
4	hyogoedu	17	12	kyotoart	15	20	wakayama	12
5	utsunomiya	17	13	ryukyu	14	21	gifu	11
6	miyagiedu	17	14	nagaokatech	14	22	kyushu	11
7	hirosaki	16	15	shigamed	13	23	naraedu	11
8	denkitsu	16	16	naist	13	24	nagasaki	10

1.5.2 方法

データセットに対して、機械学習モデルのひとつである SVM (Support Vector Machine) による実験を以下の方法で行った。国立 24 大学について、各大学の第 3 期中期計画の文書を句点で分割した文の集合が対象で、各文には「投入(Input)」、「活動(Activity)」、「アウトプット(Output)」、「アウトカム(Outcome)」の 4 種類のラベルがつけられている。ただし、「投入(Input)」のラベルが付けられた文は件数が少なかったため実験対象からは除外した。4 種類のラベルは「投入(Input)」、「活動(Activity)」、「アウトプット(Output)」、「アウトカム(Outcome)」はそれぞれ一文字の記号「i」、「a」、「t」、「o」で表すことにした。文のベクトル化は、各文に出現する単語および、その文につけられた 4 種類のラベル「i、a、t、o」をタグとしてつけた表現の二種類を用いた。例えば、「活動(Activity)」のラベルが付けられた文に「ガイドブック」という単語が出現していた場合、その文のベクトルとして、「ガイドブック」と「a: ガイドブック」の二つが登録される。同じ単語「ガイドブック」が「アウ

トプット」のラベルがつけられた文に出現していたら、その文には、「ガイドブック」と「t:ガイドブック」が登録される。このように、同じ単語であっても、どの観点の文に出現していたかを区別するベクトル化を用いている。SVMの入力となるベクトルの成分は、対応する単語の有無に相当する成分と、対応する <ラベル, 単語> の組 (ラベルは i, a, t, o のいずれか) の有無 (その単語が入力文に有り、当該のラベルが付与されていれば 1、そうでなければ 0) を意味している。

評価指標として、Precision (適合率)、Recall (再現率)、F-measure (F 値)、Accuracy (正解率) の値を用いた (表 1-1、図 1-2)。5 分割交差検定で性能評価を行った。

(1) SVM による識別性能の評価

(2) F 値を最適とする属性選択^{27) 28)}と特徴語

1.5.3 結果と考察

F 値を最適とする属性選択の大学の識別性能を示す (表 1-7)。各単語にロジックモデルの 5 つの構成要素の属性 (タグ) を付けたタグ付き単語として実験を行った。24 大学の中では F-measure の値が高い順に、鳴門教育大学、北陸先端科学技術大学院大学、宮城教育大学、鹿屋体育大学、兵庫教育大学、長崎大学、茨城大学、長岡技術科学大学、宇都宮大学、奈良教育大学、福井大学、奈良先端科学技術大学院大学、岐阜大学、名古屋工業大学、滋賀医科大学、一橋大学、琉球大学、電気通信大学、鹿児島大学、静岡大学、弘前大学、和歌山大学、京都工芸繊維大学、九州大学であった (表 1-8、図 1-5 左下)。24 大学中 14 大学の F-measure の値は 0.5 を超えており、大学の自動識別の可能性を示した。

各大学の特徴語として、SVM スコア上位 10 位の単語を表 1-9 に示す。F-measure の値の上位 5 位、下位 5 位の 10 大学を示す。「a:」はアクティビティの要素として出現していることを示す。同様に [p:] は目的、[t:] はアウトプット、[o:] はアウトカムを示す。表 1-9 に示されているようにロジックモデルの「活動 (アクティビティ)」に特徴語が多く出現していることが明らかとなった。特徴語に関しては、例えば、鳴門教育大学の「活動 (アクティビティ)」要素に出現している特徴語として、「a:ガイドブック」「a:学校」「a:%」「a:末」「a:ニーズ」「a:以上」が挙げられた。九州大学の「活動 (アクティビティ)」要素に出現している特徴語として「a:係る」「a:目安」「a:生」「a:発展」「a:リーディング」が挙げられた。

例えば、鳴門教育大学の F-measure の値は 0.7524 となっており、24 大学中で最も高い数値であった。Accuracy も 0.9947 となっており、高い識別性能であった。鳴門教育大学の特徴語を分析すると、上位 1 位は「a:ガイドブック」であり、本文には「カリキュラム・ガイドブック」と記載されていた。実際に、Google で“カリキュラム・ガイドブック”と検索した結果、4 番目に表示され、カリキュラム・ガイドブックが、鳴門教育大学の教育に関する特徴の一つと言えることが示された。逆に、24 大学中で F-measure の値が 0.1600 と最も低かった九州大学の特徴語の上位 1 位は「係る」であった。本文には「教育に係る」と記載さ

れていた。九州大学においては、研究大学のため、教育に関する内容よりも研究に関する内容に特徴が現れるかもしれないが、本章では教育のみを対象としているため今後の課題とする。

中期計画の文書に機械学習を適用することで、ロジックモデルの「活動(アクティビティ)要素」に特徴語の多くが出現しており、大学の特徴が書かれていることを確認できた。中期計画の文書で、大学を表している文の特徴を把握し、各大学の識別性能を比較した結果、上位に教育大学が位置していたことがわかった(表 1-8)。この結果は、中期計画の中で教育活動の文章のみを対象としていることから、教育大学では特徴的な教育活動が書かれている可能性が示唆された。一方で研究大学や総合大学では、教育活動の特徴を記述することは大学の性質上難しい可能性があると考えられる。教育活動に関する中期計画の文書の課題を明らかにすることができた。

中期計画文書の問題点として、大学の特徴が明記されていないことがある。1.5 節では、対象大学の特徴が明記されているかどうかを、機械学習により他大学と識別できるかどうかを表す識別性能として定量化し、識別性能が高い大学の特徴を明らかにした。さらに、識別性能が高い大学について、どのような観点でどのような単語が識別のための特徴語となっているかを明らかにした。

表 1-7 属性選択された単語での大学の識別

No.	University	N	precision	recall	F-measure	accuracy
1	shizuoka	100	0.2255	0.8143	0.3438	0.9417
2	ibaraki	400	0.7000	0.5633	0.6211	0.7919
3	kagoshima	90	0.3024	0.5238	0.3658	0.9678
4	hyogoedu	200	0.6500	0.7750	0.6567	0.9877
5	utsunomiya	200	0.6333	0.6000	0.5889	0.9905
6	miyagiedu	200	0.7700	0.8100	0.6978	0.9921
7	hirosaki	100	0.2367	0.7000	0.3389	0.9675
8	denkitsu	100	0.3583	0.5400	0.3997	0.9779
9	nitech	200	0.7333	0.4333	0.5111	0.7931
10	kanoyaath	200	0.7533	0.7167	0.6933	0.9920
11	hitotsubashi	80	0.3857	0.6500	0.4646	0.9778
12	kyotoart	40	0.1967	0.4833	0.2734	0.7614
13	ryukyu	100	0.3400	0.6500	0.4312	0.9783
14	nagaokatech	60	0.4795	0.9200	0.6200	0.9811
15	shigamed	70	0.3911	0.6000	0.4706	0.7919
16	naist	200	0.4321	0.8000	0.5313	0.9809
17	fukui	200	0.4667	0.6667	0.5333	0.7947
18	narutoedu	90	0.9000	0.6833	0.7524	0.9947
19	jaist	200	0.6833	0.7667	0.7190	0.9928
20	wakayama	50	0.3235	0.4000	0.2821	0.7719
21	gifu	100	0.5333	0.5933	0.5231	0.7921
22	kyushu	300	0.1333	0.2000	0.1600	0.9858
23	naraedu	100	0.6000	0.5500	0.5714	0.5992
24	nagasaki	200	0.7333	0.6000	0.6267	0.7974

註：N は F-measure を最適とする属性数を表す。

表 1-8 F-measure の値が高い順の大学の一覧

Rank	No.	University	F-measure
1	18	narutoedu	0.7524
2	19	jaist	0.7190
3	6	miyagiedu	0.6978
4	10	kanoyaath	0.6933
5	4	hyogoedu	0.6567
6	24	nagasaki	0.6267
7	2	ibaraki	0.6211
8	14	nagaokatech	0.6200
9	5	utsunomiya	0.5889
10	23	naraedu	0.5714
11	17	fukui	0.5333
12	16	naist	0.5313
13	21	gifu	0.5231
14	9	nitech	0.5111
15	15	shigamed	0.4706
16	11	hitotsubashi	0.4646
17	13	ryukyu	0.4312
18	8	denkitsu	0.3997
19	3	kagoshima	0.3658
20	1	shizuoka	0.3438
21	7	hirosaki	0.3389
22	20	wakayama	0.2821
23	12	kyotoart	0.2734
24	22	kyushu	0.1600

註：No.は表 1-7 の番号を表す。

表 1-9 各大学の特徴語上位 10 位 (F-measure の値の上位 5 大学、下位 5 大学)

大学名	目的	アクティビティ	アウトプット	アウトカム	タグなし
鳴門教育大学		a:ガイドブック a:学校 a:% a:未 a:ニーズ a:以上			ガイドブック 学校 ニーズ 未
北陸先端大	p:プログラム p:界 p:効果	a:派遣 a:点 a:担う			派遣 界 アンケート 産業
宮城教育大学	p:学ぶ p:続ける	a:安全 a:初等			続ける 学ぶ 涵養 安全 保育 管理
鹿屋体育大学		a:全体 a:満足 a:外部 a:精選 a:汎用			全体 満足 スポーツ 外部 精選
兵庫教育大学		a:沿う a:とも a:資質 a:スタンダード a:教員			沿う とも 資質 スタンダード 認定
静岡大学	p:教育	a:人材 a:キャリア a:育てる a:環 a:全般			拡大 育てる 環 キャリア
弘前大学		a:スタディ a:アシスタント a:これ a:開発			スタディ アシスタント 促す これ 開発 協力
和歌山大学	p:図る	a:群 a:像 a:ごと a:モデル a:基礎			群 像 ごと モデル
京都工芸繊維大学		a:うえ a:自ら a:偏り			技術 うえ 自ら 偏り 以上 課程 改修
九州大学		a:係る a:目安 a:生 a:発展 a:リーディング			係る 発展 目安 生 リーディング

註：各構成要素に分類して表示した。

1.6 分析事例3：2次元マップによる大学の可視化

1.6.1 データ

第3期中期目標の文書（テキストデータ）を対象とする¹³⁾。中期目標は、大きく5つの項目（I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標、II 業務運営の改善及び効率化に関する目標、III 財務内容の改善に関する目標、IV 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標、V その他業務運営に関する重要目標）に分かれている。本研究では、教育活動に関する強みを発見することが目的であるため、「I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標」の「1. 教育に関する目標」の記述の一部を対象とした。すべての国立大学法人86大学のうち、教育に関する目標に関して、項目名の記述が異なる大学や長い文章の記述があった9大学を除き、77大学のデータを用いた。

本節では1.2.3で先述したクロス表検索エンジンとキーワードマップ検索エンジンの二種類のテキストマイニング手法を適用して分析を行った。これらの検索エンジンは先述のように属性付きの単語を使用している。属性付きの単語として、地域貢献の視点から分析するため、「地域」、「国際」、「グローバル」、「市民」などの着目語を設定し、文章中に出現する単語と区別するために「k:」というタグをつけたタグ付の単語「k:地域」、「k:国際」、「k:グローバル」、「k:市民」なども用いた。具体的には、本事例では以下に示す単語を着目語として設定した。

21世紀 海洋 国民 国立大学 次世代 全国 創造立国 地球 北海道
我が国 世界 海外 グローバル 国際 地域
スタンダード 国内外 広域 外国 英語 自治体 市民 イノベーション

1.6.2 方法

「地域貢献」の視点から、大学の教育活動における特徴を調査する。(a)着目語リスト、(b)大学名の2つの観点で分析する。手順は以下のとおりである。

- (1) 着目語の設定を行う。本研究では、社会関連性の重要な要素である、地域貢献に関する教育活動の分析を行うため、「地域」「国際」「グローバル」などを着目語として設定する。
- (2) クロス表検索エンジンを使って、「地域」が含まれている大学を抽出する。
- (3) キーワードマップ検索エンジンを使って、「地域」が含まれている大学を抽出する。検索結果の文書に出現する単語について、着目語の上位N個の単語を選び、共起していたら二つの単語の間に枝を表示する。

1.6.3 結果と考察

(1) クロス表検索エンジンの分析結果 (図 1-6)

クロス表検索エンジンでは、まず与えられた検索条件に合致する文の集合を求める。検索条件とは別に、結果の表示のために二つの軸を指定する必要がある。図 1-6 では、縦軸に大学名、横軸に独自に導入した分析観点 (k:のタグが付いた) の単語を選んでいる。検索条件に合致する文書集合が二つの観点でどのように分布しているかが可視化される。これより、すべての大学に共通の項目や、特定の大学群についての項目が俯瞰できる。なお、縦軸、横軸に表示される特徴語は、検索結果における出現頻度の高いものである。クロス表検索エンジンを利用して、「大学名」と「着目語」の上位 5 位のクロス表を表示し、「地域」のみを含む大学を調査した。77 大学中 30 大学に「地域」が含まれていた (図 1-6)。まず、30 大学のデータでは「地域」、「国際」、「グローバル」、「世界」、「市民」が頻出語の上位 5 位として挙げられた。そこで、「地域」のみにフラグ (1) が立っているパターン (地域:あり、国際:なし、グローバル:なし、世界:なし、市民:なし) を持つ 7 大学を抽出した。クロス表検索エンジンから得られた結果では、「地域」という単語を含む 30 大学の中で最も頻繁に出現した着目語は「国際」と「グローバル」の 2 つであった。このように、地域貢献を重視するいくつかの大学は、国際貢献やグローバルな視点のどちらも重視していることが明らかになった。今回は地域貢献を目標に掲げている大学が、国際化も目標に掲げている事例があることを、筆者の宇都宮大学での勤務経験からわかっていたため (1.6.1 を参照)、その仮説に基づいて、着目語として「国際化」や「グローバル」などの単語を設定して分析を行った。ただし、例えば「東アジア地域」という文脈の中で出現した「地域」との棲み分けについては考慮していないため、今後は「地域」が出現する文脈を含めて分析することを検討している。また「地域」というキーワードの分析から、教育活動における地域貢献に強みを持つと考えられる大学群を自動で抽出することができた。

(2) キーワードマップ検索エンジンの分析結果

キーワードマップ検索エンジンでは、検索条件に合致する文の集合に出現する単語の共起関連を可視化している。文に出現する単語 (タグのついていない) の他に、大学名を表す「n:」がついたタグ付きの単語や、本稿で独自に導入した「k:」タグが付いた単語も対象としている。検索では、検索キーワードの他に、表示対象とする単語の種類 (タグなし単語、n タグ単語、k タグ単語) について検索結果での出現数上位何個を表示するか指定することができる。出現頻度が低い単語が右側、出現頻度が高い単語が左側になるように表示している。ある単語 u の左に隣接する単語 w は、その単語 u と共起しているかつ、w より出現数が高い単語であって、共起確率が最も高いものである。

本事例では、「地域」を含む 30 大学について、キーワードマップ検索エンジンを用いて、上位 90 位までの特徴語間の関連性をマッピングした (図 1-7)。さらに、本分析では、筆者の以前の勤務先である宇都宮大学を例とした。宇都宮大学は中期目標の一つに「地域貢献」

を掲げており、宇都宮大学と同様に地域貢献を中期目標に掲げている大学の中で、特徴が似ているものを抽出することができた。以下のリサーチクエスチョンを設定し、検索した結果、宇都宮大学と同様の目的を持つ可能性がある大学（島根大学、佐賀大学、宮城教育大学）が抽出された（図 1-8）。共起パスが共通ということは、中期目標の文書の中の特徴語の関連性が同じ（近い）ことを意味しており、ベンチマークの対象大学となる可能性があると考えている。この分析は、ベンチマークの対象大学を決めるために役立つ可能性があり、実際に共起パスが共通だった宇都宮大学、佐賀大学、島根大学、宮城教育大学の4大学は、地域で活躍できる人材の育成を中期目標文書に盛り込んでいることがわかった。

リサーチクエスチョン：宇都宮大学と適切に比較できる大学（ベンチマークの対象大学²⁹⁾）
はどの大学か？

方法：キーワードマップ検索エンジンを用いて、宇都宮大学と類似した特徴を持つ大学を
分析した。

- (1) 「地域」というキーワードを含む大学を抽出した。
- (2) 単語間の共起関係を表示するキーワードマップに注目した。
- (3) 共通パス（地域－育成－高度－豊か－教養－深い－行動）の大学群（宇都宮大学、島根大学、佐賀大学、宮城教育大学）である。

(3) 2つの検索エンジンを使用する利点

クロス表検索エンジンでは、[大学名]と[着目語]を横軸・縦軸のクロス表で表示できるため、着目語が出現しているかどうか一目でわかる。ただし、単語間の関係は示されていない。キーワードマップ検索エンジンでは、[大学名]、[特徴語]、[着目語]の関係性をすべて同時に2次元マップ上に表示でき、さらに、単語間の関連性も表示される。本事例では、これらの2つの検索エンジンの利点を活かして相補的に用いることが有効であることを示した。

地域 Search detail Menu detail List

db stop sort debug

h(word university keyword)

v(word university keyword)

hint word university keyword

"地域" returns 30 documents.

	k:地域 (30/30)	k:国際 (13/38)	k:グローバル (12/35)	k:世界 (7/14)	k:市民 (2/2)
京都教育大学 (1/1)	1				
福井大学 (1/1)	1	1	1		
岩手大学 (1/1)	1		1	1	
福島大学 (1/1)	1			1	
宇都宮大学 (1/1)	1				
滋賀医科大学 (1/1)	1	1	1		
高知大学 (1/1)	1	1			
宮城教育大学 (1/1)	1				
山口大学 (1/1)	1			1	
滋賀大学 (1/1)	1		1		
香川大学 (1/1)	1				1
島根大学 (1/1)	1		1		
岐阜大学 (1/1)	1	1		1	
静岡大学 (1/1)	1	1	1		
浜松医科大学 (1/1)	1	1	1	1	
和歌山大学 (1/1)	1				
大分大学 (1/1)	1		1		
琉球大学 (1/1)	1	1			1
名古屋工業大学 (1/1)	1		1		
弘前大学 (1/1)	1			1	
鹿児島大学 (1/1)	1				
北海道教育大学 (1/1)	1				
金沢大学 (1/1)	1	1	1		
佐賀大学 (1/1)	1				
旭川医科大学 (1/1)	1	1			
秋田大学 (1/1)	1	1		1	
鳥取大学 (1/1)	1	1			
京都工芸繊維大学 (1/1)	1	1	1		
山梨大学 (1/1)	1	1			
小樽商科大学 (1/1)	1		1		

図 1-6 クロス表検索エンジンの分析結果

1.7 おわりに

本章では、機械学習の手法を用いた事例分析から、国立大学の中期計画文書のロジックモデルの構造を解明することができる可能性を示した。具体的にはアウトプット、アウトカム
の要素について記述が曖昧となっているため、これらの要素についての記述を見直せばよいことが明らかとなった。このことは中期計画文書の内容を人間が読む前に、ロジックモデルの構造にどの程度当てはまっているかを判別することができることを意味する。実際に判定結果に基づいて、人間が中期計画の内容を見直す手立てとして有用であることが明らかとなった。またテキストマイニングの手法を用いた事例分析からは、大学間の比較分析結果を可視化し、大学の特徴を発見できる可能性を示した。1.6 の事例分析では、クロス表検索エンジンやキーワードマップ検索エンジンを活用して、「地域貢献」に同じ特徴をもつ大学群をみつけることができた。これらの分析結果から、地域貢献の人材育成に重点を置いている大学について、実際に大学の就職地域別の卒業・修了者の構成を調査した結果、所在地県への就職の割合が1位でどれも50%を超えていることがいくつかの大学で確認できた³⁰⁾。

本章で提案する手法のうち、中期計画の文書に対して、機械学習やテキストマイニングの技術を活用し、大学の特徴把握を試みる手法は、大学評価の分野ではこれまで実践されていない新規な客観的な手法であり、今後の大学評価に貢献することが期待される。大量の文章を短時間で分析できるというメリットもある。

「k:地域30/育成25/高度18/
豊か11/教養9/深い6/行動4」
を共通パスとする大学。

- ・ 島根大学
- ・ 佐賀大学
- ・ 宇都宮大学
- ・ 宮城教育大学

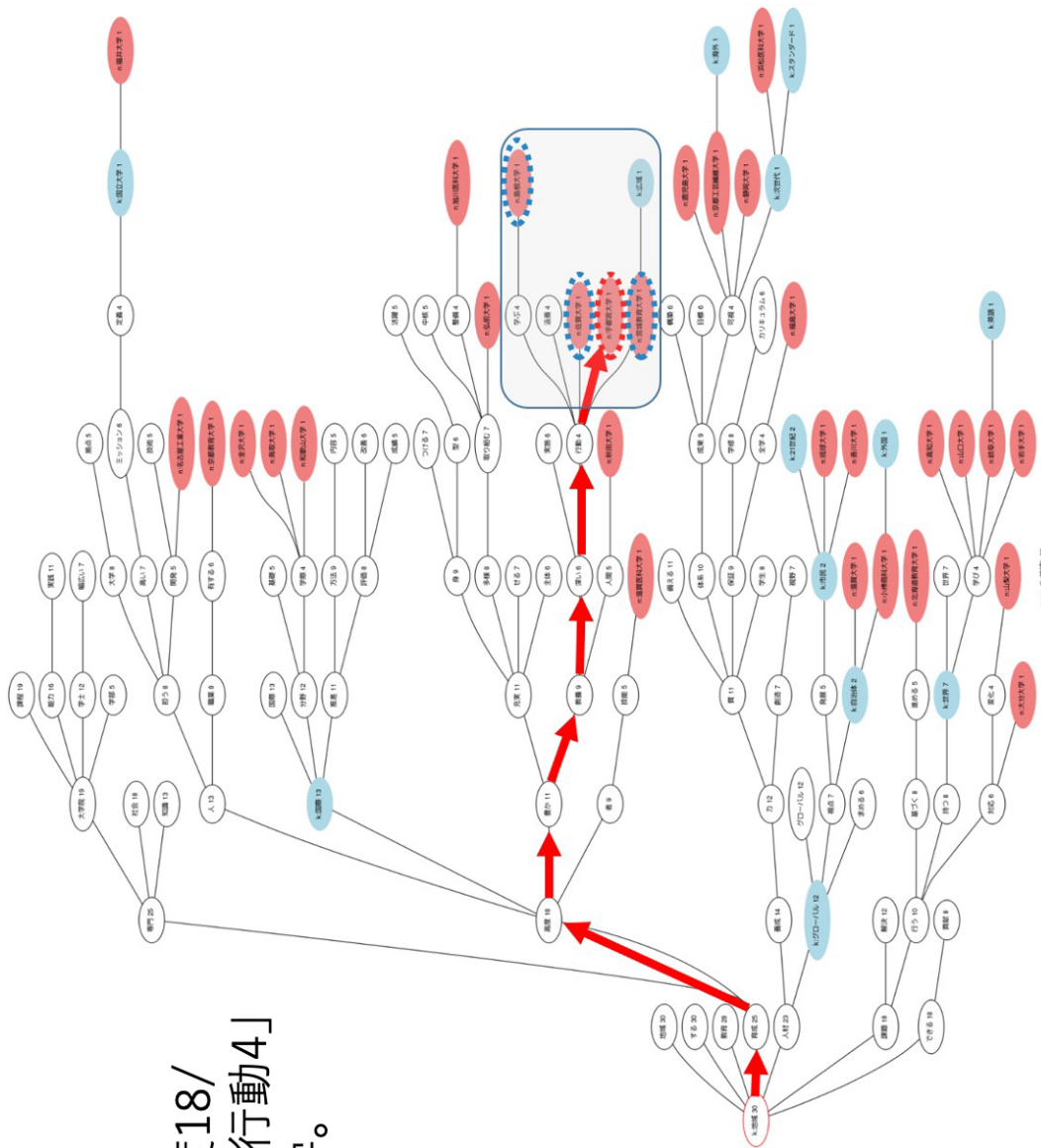


図1-7 キーワードマップ検索エンジンの分析結果

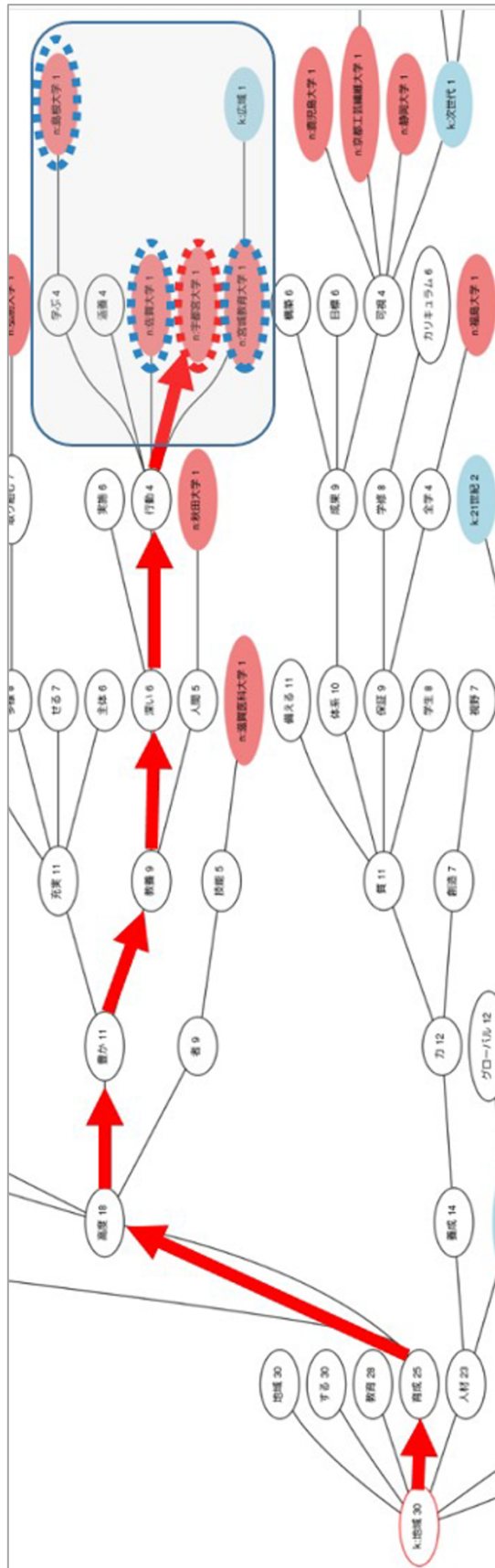


図 1-8 図 1-7 の拡大図

注・参考文献

- 1) Akiko Morozumi, Faculty Participation in University Decision Making and Management in Japan, In: Shin J., Postiglione G., Huang F. (eds), Mass Higher Education Development in East Asia, Springer, pp. 325-341, 2015.
- 2) 両角亜希子. 「単年度計画への反映と学内共有が将来計画の実質化のカギ」『Between』2012年10-11月号. pp. 3-5, 2012.
- 3) 高田英一. 国立大学における計画・評価のロジックモデルを用いた現況分析とIRによる支援のあり方. 2018年1月30日. IR集中講習会.
- 4) Tetsuya Oishi, Eiichi Takata, Noriko Kuwano, Takahiro Seki, Masao Mori, Masashi Sekiguchi. How can IR Support the Management of Japanese National Universities on the Mid-Term Plan Related to Globalization?, The 17th Annual SEAAIR Conference, Proceedings of The 17th Annual SEAAIR Conference, pp. 303-309, Sep. 2017.
- 5) 調査・統計用語集. 株式会社日経リサーチ. <https://service.nikkei-r.co.jp/glossary/text-mining>, (参照 2024-01-07).
- 6) 注5の用語集では、テキストマイニングの説明について「テキストマイニングとは、文章を定量的に扱うための分析手法であり、アンケートの自由記述や、コールセンターへの問い合わせ内容、Twitter など SNS でのクチコミ分析といった分野で活用されている。」と書かれている。
- 7) 注5の用語集では、機械学習の説明について「機械学習 (Machine Learning) とは、大規模データから反復的に学習し、共通しているパターン (特徴量、特徴ベクトル) をみつけ、その学習したパターンを新たなデータに当てはめて将来を予測することである。」と書かれている。
- 8) Kahori Ogashiwa, Masao Mori, and Sachio Hirokawa, “Text Mining of the Midterm Goals of National Universities for the Development of their Individual Characteristics,” The Journal of Information and Systems in Education, vol.19, no.1, pp.15-20, 2020, <https://doi.org/10.12937/ejsise.19.15> (accessed 2022-10-12).
- 9) Kahori Ogashiwa, Eiichi Takata, Tetsuya Oishi, Masao Mori, Sachio Hirokawa, Automatic Estimation and Feature Word Analysis of Universities Using University Medium-term Plan, Proceedings of the International Congress on Advanced Applied Informatics (IEEE/IIAI-AIT 2019), pp.39-44, 2019.
- 10) Kahori Ogashiwa, Eiichi Takata, Tetsuya Oishi, Masao Mori, Sachio Hirokawa, Text Mining and Logic Model for University Midterm Plans, Proceedings of the 8th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI2019), pp.1013-1014, 2019.
- 11) 小柏香穂理, 高田英一, 大石哲也, 森雅生, 廣川佐千男. 中期計画を対象としたロジックモデルの各構成要素における特徴語分析. 第7回大学情報・機関調査研究集会論文

- 集. 2018, pp. 38-41.
- 12) Tetsuya Oishi, Eiichi Takata, Takahiro Seki, Masao Mori, and Masashi Sekiguchi, Proposing Methods of Support by IR for Japanese National Universities on the Mid-Term Plan Related to Globalization, ASEAN Journal of Education, 4(2), pp. 41-46, Dec. 2018.
 - 13) 各国立大学法人・各大学共同利用機関法人の第3期中期目標・中期計画（平成28年3月）. 文部科学省. http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1368750.htm, (参照 2018-06-10).
 - 14) ロジックモデルについて. 文部科学省. https://www.mext.go.jp/a_menu/hyouka/kekka/06032711/002.htm, (参照 2024-02-04).
 - 15) W.K. Kellogg Foundation, Using logic models to bring together planning, evaluation, and action: Logic model development guide, <https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide>, 2006, accessed 2019-09-22.
 - 16) Taylor-Powell, E. and E. Henert, Developing a logic model: Teaching and training guide, University Wisconsin, Cooperative Extension Program Development and Evaluation, 2008. <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/logic-model-guide.pdf>, accessed 2019-09-22.
 - 17) Tatsuro Sakano, Social Education Planning Handbook, Planning and evaluation in practice National Institute for Educational Policy Research, pp.6-23, 2012 (in Japanese). https://www.nier.go.jp/jissen/chosa/h23_handbook_all.pdf, accessed 2019-9-22.
 - 18) 高柳慎一, 長田怜史. 評価指標入門: データサイエンスとビジネスをつなぐ架け橋. 技術評論社. 2023.
 - 19) Murphy, Kevin P., Machine Learning: A Probabilistic Perspective, MIT Press. 2012.
 - 20) 廣川佐千男, 伊東栄典, 馬場謙介. 関連研究探索のための検索可視化システム. 情報管理. 2015, vol. 58, no.6, pp. 447-454, <https://doi.org/10.1241/johokanri.58.447>, (参照 2024-01-30).
 - 21) Thorpe, S. W., The Mission of Institutional Research. Paper presented at the Conference of the North East Association for Institutional Research. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED439640>, 1999.
 - 22) 丸山文裕. 国立大学の法人化と教育研究活動の活性化. Journal of Quality Education, 2010, vol. 3, pp. 33-44.
 - 23) Astin, Alexander W., Four Critical Years: Effects of College on Beliefs, Attitudes, and knowledge, Jossey-Bass Publishers. 1977.
 - 24) 小林英司. 特許分類の自動推定に向けた取り組み: 機械学習による自動分類推定の課題と今後の展開. Japio year book, 2015, pp. 272-275.

- 25) Sachio Hirokawa, Toshihiko Sakai, Estimation of Viewpoints of Sentences in an Abstract of Scientific Article, 44th Digital Library Workshop, pp. 20-24, 2014 (in Japanese).
- 26) 川口昭彦著. 大学評価学位授与機構編集. 大学評価文化の展開 わかりやすい大学評価の技法. ぎょうせい. 2006.
- 27) Toshihiko Sakai, Sachio Hirokawa, Feature Words that Classify Problem Sentence in Scientific Article, Proc. iiWAS2012, pp. 360-367, 2012.
- 28) Yusuke Adachi, Naoya Onimura, Takanori Yamashita, Sachio Hirokawa, Classification of Imbalanced Documents by Feature Selection, Proc. ICCDA 2017, pp. 228-232, 2017.
- 29) 大学ベンチマーキングによる大学評価の実証的研究 大総センターものぐらふ No.10. 東京大学大学総合教育研究センター. 2011. <https://www.he.u-tokyo.ac.jp/general/publications>, (参照 2024-01-30).
- 30) Japanese College and University Portraits, <http://portraits.niad.ac.jp>, (accessed 2019-08-31) (in Japanese).

第2章 私立大学における中期計画文書の特徴分析

2.1 はじめに

中期計画に関しては、序章で上述した文書管理や情報公開などの大きな課題があるが、本章では、中期計画文書の内容に着目し、吟味することで、中期計画策定の成功に関与する事例の本質に迫りたい。

序章で先述したように、私立大学において中期計画の策定が義務化された背景には、私立大学の財政面が大きく関係している。本章では、収入面で深刻化する私立大学に着目し、私立大学での成功事例として模範的な大学を選出する(2.3.1で後述)。その模範的な大学を対象として、中期計画の文書中の記述(文)に共通する特徴を捉える。

私立学校法¹⁾において、第45条の2に「事業に関する中期的な計画を作成しなければならない」「事業に関する中期的な計画を作成するに当たっては、・・・(略)・・・認証評価の結果を踏まえて作成しなければならない。」と規定されており、中期計画は認証評価との連動性が重要であることが明確に書かれている(表2-1)。しかし先行研究²⁾では、自己点検・評価サイクルについて、「自己点検・評価と調査の活用や指標が関連していない。」といった問題点をあげており、具体的には「分野によっては数年置きに行う学生調査が自己点検・評価に活かされていないといった課題や、大学で定めている3年間で達成すべき指標が自己点検・評価と関連していない課題があった。」と指摘している。中期計画の土台として、自己点検・評価の仕組みが構築されていることが重要であるが、この事例では中期計画作成の基盤を構築する段階(自己点検・評価の運用)での課題が残っている。また大阪大学アーカイブズの菅真城³⁾⁴⁾は、認証評価と大学アーカイブズについて、「本稿において、私立大学を念頭においても拙著の大学アーカイブズ理念が有効であることを確認した。また、認証評価と大学の記録管理・大学アーカイブズの関係を検証した。」と言及しているように、認証評価の観点からも、大学文書の保存と活用の重要性が指摘されている。

表2-1 私立学校法 第四十五条の二

<p>○私立学校法 (予算及び事業計画並びに事業に関する中期的な計画) 第45条の2 学校法人は、毎会計年度、予算及び事業計画を作成しなければならない。 2 文部科学大臣が所轄庁である学校法人は、事業に関する中期的な計画を作成しなければならない。 3 文部科学大臣が所轄庁である学校法人は、第1項の事業計画及び前項の事業に関する中期的な計画を作成するに当たっては、学校教育法第109条第2項(同法第123条において準用する場合を含む。)に規定する認証評価の結果を踏まえて作成しなければならない。</p>

一方で中期計画は、様々なデータに基づいて策定される必要がある。そのためには、文書中の記述（文）と関連するデータをひとまとまりにして考えなければならない。しかし、先行研究⁵⁾から、中期計画文書と関連データをひとまとまりにして管理できている大学は少ないことがわかる（表2-2）。表2-2中の(ア)から(キ)までの各項目の「十分取り組んでいる」割合をみると、「(ウ)計画の達成目標、達成指標を数値も含めて明確に示している」は16.5%、「(エ)大学の実態を示すエビデンス（自己評価、外部評価など）に基づき計画を策定している」は16.5%であり、「(ア)経営トップがビジョンを示し、それに基づき計画を具体化している」は34.5%、「(イ)実現すべき目標や重点項目に沿って計画を策定している」は31.0%であり、(ウ)と(エ)の割合が低いことがわかる。模範的な大学の中期計画文書の記述（文）の特徴を分析し、その特徴から関係するデータ（例えば、財務指標など）を、文書に関連するデータ（例えば、インデックスやメタデータを付与するなど）としてひとまとまりにすることで、中期計画の文書が、現実の計画として実施可能になるだけでなく、効果的な文書活用も期待できると考える。

表2-2 中期計画策定に関する取組に関するアンケート結果

	十分取り組んでいる(a)	取り組んでいる(b)	少しは取り組んでいる(c)	取り組んでいない	(a) + (b) + (c)
ア)経営トップがビジョンを示し、それに基づき計画を具体化している	34.5	55.6	6.9	0.8	96.9
イ)実現すべき目標や重点項目に沿って計画を策定している	31.0	60.9	5.4	0.4	97.3
ウ)計画の達成目標、計画指標を数値も含めて明確に示している	16.5	49.8	26.1	5.4	92.3
エ)大学の実態を示すエビデンス(自己評価、外部評価など)に基づき計画を策定している	16.5	55.6	21.8	3.8	93.9
オ)様々な機会で教職員からの意見を十分に聞き、関与させながら計画を策定している	16.5	57.1	21.5	2.3	95.0
カ)政策・方針を策定推進する専門組織(企画部門やIR組織など)を設置して策定している	16.5	42.1	28.4	10.7	87.0
キ)プロジェクトやワーキングなど特別な組織を一時的に編成して策定している	23.8	44.4	14.6	13.8	82.8

註：篠田道夫『私立大学ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて』（日本私立大学協会附置私学高等教育研究所、2018）の47頁の図表6-1をもとに筆者が作成した。この調査は、2017年4月~6月にかけて行ったアンケート調査「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」によるものであり、日本私立大学協会会員校406校を対象に、274校(回収率:67.5%)から回答が得られたものである。

本章は、私立大学での成功事例（模範的な大学）を対象として、その中期計画文書中の特徴となる文と関連するデータを明らかにすることを目的とする。

私立大学においては中期計画文書自体の取り扱いについては法律により定められておらず、各大学に任されていることから、各大学の文書管理規程に依存してしまう傾向がある。そこで文書管理規程という枠組みに加えて、情報技術を活用したメタデータを活用する試みにより、この問題も解決することを目的とする。そこで本章では、特徴となる文と関連データを活用して、その文書の内容を表現するメタデータの枠組みを考案する。具体的には、ファイルメタデータと、セグメントメタデータという2種類の枠組み（2.4.5参照）と、私立大学での成功事例（模範的な大学）をもとにしたメタデータ的具体例を示す（2.4.5で後述）。

2.2 先行研究

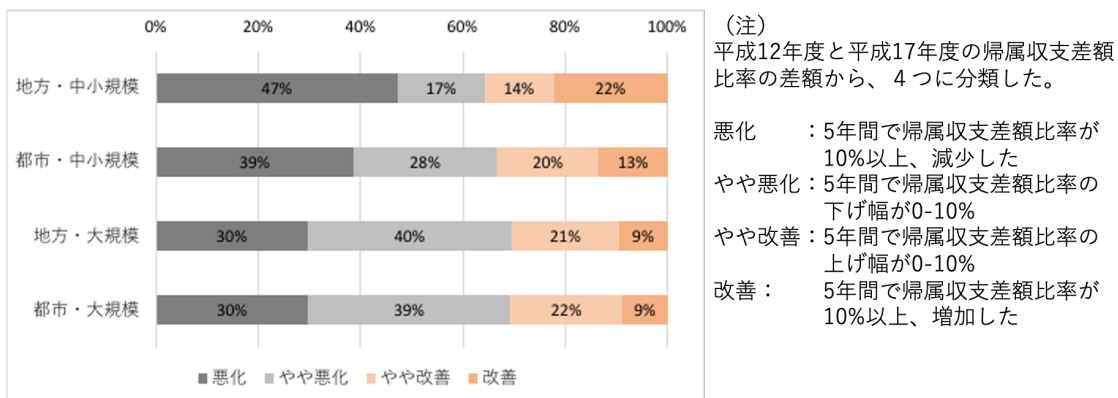
2.2.1 国立大学の中期計画に関する先行研究

高田英一⁶⁾⁷⁾は、国立大学法人において、ロジックモデル⁸⁾⁹⁾に基づいた中期計画の策定が推奨されているが、第3期の中期計画においては、論理構造が明確でない中期計画が多いことを明らかにしている。また高田は「法人評価の観点からの中期計画策定のあり方について」¹⁰⁾の中で「執行部による中期計画の策定の際は、法人評価やその方法まではほとんど考慮されていない状況にある。このため、中期計画の実行や評価の段階に至って、中期計画の実行の担当者と法人評価の担当者が困難に直面する事態が生じている」と実際の現場における課題を指摘している。

2.2.2 私立大学の中期計画に関する先行研究

両角亜希子¹¹⁾は、私立大学の学長へのアンケート調査を実施し、様々な視点からの分析結果を報告している。例えば、中期計画の効果に関する規定要因について、どのような努力がどのような点に効果があるのか、詳細な分析結果を報告している。私立大学の学長へのアンケート調査結果では、大学の規模、学校法人と大学、定員の充足状況などの異なる観点から比較分析を行っている。

また両角は、2007年に大学類型別（大学規模別）の5年間の収支変化を調査しており¹²⁾、事業活動収支差額比率（以前の帰属収支差額比率）が地方・中小規模大学で2極化している状況を示している（図2-1）。中小規模大学が深刻化している現状がある一方で、大規模大学では成功している事例がある。この両角の先行研究¹²⁾の結果を踏まえれば、本研究においても中小規模大学を対象として、その成功事例の大学を調査対象とするのが望ましいが、2.2.3で篠田道夫が言及しているように、「大学規模」ということを成功の要因と考えることは難しいという指摘もある。



註：両角亜希子『財務から見た地方・中小規模大学』（月報私学、2007年8月号）の図表6をもとに筆者が作成した。
 地方・中小規模が207校、都市・中小規模が75校、地方・大規模が138校、都市・大規模が114校

図2-1 大学類型別の5年間の収支変化(平成12(2000)年度と平成17(2005)年度)

2.2.3 私立大学のマネジメント改革に関する先行研究

2018年問題（人口減少）によって、大学が淘汰されると言われるなか、大学数は多くなり、定員割れを起こす大学が増加している。これは、一概に人口減少によるものだけが原因ではない。篠田道夫は『大学戦略経営論』（東信堂、2010年）¹³⁾で以下のように述べている。

私立大学は今、淘汰の嵐の中にある。僅か1年で5大学が廃校を決めるなど、倒産時代に突入したともいわれる。大都市圏にある大学を除くと、定員を満たせない大学のほうが多数を占めるという異常事態が進行している。

この背景には、1993年から始まった18歳人口の減少がある。しかし、より直接的な原因は、規制緩和、大学・学部設置の自由化政策だ。

1992年には、205万もあった18歳人口は、2011年には120万にまで落ち込む。この間、85万人も減少したにもかかわらず、私立大学数は、380校から590校へ、何と200校以上も増えた。大学規模の急激な増加がなければ、これほどの定員割れもなかった。定員を満たせないのは、人口減による自然現象というより、この政策転換によるところが大きい。競争を通して大学を改革し、活性化させ、変わらない大学は淘汰していく、この競争と淘汰への政策の大転換である。

問題は、この大学の市場化と競争時代への大転換、いわば戦国時代に、我々のマネジメントが追い付いていない、仕事の仕方が根本的に変えられていないという点にある。これが最も肝心な本質問題であり、本書のテーマでもある。

これはおおよそ15年前の2010年に出版された書籍から引用したものである。現状では、文部科学省は、私学助成における定員管理の適正化について¹⁴⁾、入学定員充足率が一定の基準を超えた場合に私学助成を全額不交付とする、定員充足率の厳格化などの政策を実施

したことにより一定の効果が見られた、と述べている。政策面では一定の改善がみられており、残るは大学が各自の努力によってこの難局を乗り越えていくことが重要となる。そのために重要となるのが、篠田が指摘するように、大学のマネジメント能力（ガバナンス改革）、つまり中期計画の実質化である。

日本私立大学協会では、10年以上前から私大マネジメント改革に関する研究が行われており、篠田道夫がプロジェクトを総括している。本研究では私立大学政策に関する先行研究として、篠田道夫の書籍を取り上げる。上述の『大学戦略経営論』¹³⁾は、私立大学へのインタビュー調査の記録を報告書としてまとめており、それらに共通する優れた事例の一つとして、中長期計画の実質化の重要性を述べている。「中長期計画を実際の実行計画に落とし込み、業務遂行計画や教育改革、予算編成方針に具体化されているか、そういう仕組みを持っているかという点」を政策実現のポイントのひとつとして挙げている。「中期計画をお題目で終わらせないためには、それを現実のプランに具体化し、そこに、人、物、金を集中することが求められる。しかし、これは言うほど易しいことではない。」と苦言を呈している。大学の競争化において、特に中小規模の大学の質向上が重要な鍵となっている。地方と都市、大規模と中小規模の2局化が叫ばれており、『大学戦略経営論』¹³⁾は、これらの大学に共通する優れた事例について5つの点を報告している（表2-3）。また「私立大学ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて」⁵⁾の中で成功事例に共通する改革内容として、表2-4に示す6点をあげている。本研究では、中期計画の実質化に焦点を当て、表2-3(1)の計画の具体化の視点、表2-4(1)の政策の実効性の視点に着目して中期計画文書の内容を分析する。

最近では、企業だけでなく大学においても、ガバナンスコードが策定されている。コーポレート・ガバナンスと大学ガバナンスについて¹⁵⁾、「ステークホルダーとの関係の明確化、権限と責任の明確化など、コーポレート・ガバナンスの考え方が大学ガバナンスを整理する上で参考となる点もあり、積極的に取り入れることが望ましい。」としている。一方で、「学問の多様性・継続性を維持すべき社会的使命を負うなど、営利を追求するコーポレート・ガバナンスとは本質的に異なる点も多いことに留意する必要がある。」としている。特に中期計画と関連する内容について、私立大学版ガバナンスコード¹⁶⁾には、中長期計画に盛り込む内容として、表2-5に示す9項目が書かれている。

表2-3 大学の共通する優れた事例

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">(1)中長期計画を実際の実行計画に落とし込み、業務遂行計画に具体化されている(2)政策の具体化と推進を担う組織運営が行われている(3)経営と教学の政策一致、事務局も含む協力体制が構築されている(4)調査・原案作成を専門的に担う企画部門、事務組織が設置されている(5)トップや幹部層のリーダーシップが発揮されている |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

註：篠田道夫『大学戦略経営論』（東信堂、2010年）の118頁の内容を基に筆者が作成した。

表 2-4 大学の共通する優れた事例

- (1)政策、ビジョンの実効性
- (2)リーダーシップを可能にする意思決定組織
- (3)リーダーの力を作る補佐機能強化
- (4)構成員の提案を生かす仕掛け
- (5)教育の質向上重視の政策への転換
- (6)構成員が目標に向かう組織、運営を如何に作るか

註：篠田道夫『私立大学ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて』（日本私立大学協会附置私学高等教育研究所、2018年）の20-21頁の内容を抜粋した。

表 2-5 中期計画に盛り込む内容例

- ⑥ 中期的な計画に盛り込む内容例
 - ア 建学の精神・理念に基づき育成する具体的な人材像とこれを実現する教育目標
 - イ 教育改革の具体策と実現見通し
 - ウ 経営・ガバナンス強化策
 - エ 法人・教学部門双方の積極的な情報公開
 - オ 財政基盤の安定化策
 - カ 設置校の入学定員確保策
 - キ 設置校の教育環境整備計画
 - ク グローバル化、ICT化策
 - ケ 計画実現のためのPDCA体制

註：日本私立大学協会『日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード」<第1版>』3頁の内容を抜粋した。

2.2.4 大学の文書管理に関する先行研究

石井幸雄¹⁷⁾は、大学における文書管理に関して、外部からの調査に対応するための文書やデータに関しては、各部署で適切な文書管理がされていることを示唆するアンケート結果を示している。一方で、質問項目の「情報活用による意思決定の最適化を支援する」には半数の大学しか回答していない結果も示されている。この理由として、各部署で生成された文書やデータはきちんと管理されているが、様々な文書やデータが共有（リンク）されて効果的に活用できる状態にはないことが推測されるとしている。特に私立大学においては、「大学の意思決定」と「学校法人の意思決定」では依拠する法令も異なることから、複雑な体系になる可能性がある¹⁸⁾。また、日本の大学の文書管理に関しては、表 2-6 に示すように、国立大学では公文書管理法によって統一的に定められているが、私立大学においては各々の文書管理規程等に任されていることも課題であることを指摘している。また石井幸雄¹⁹⁾は、実施したアンケート調査の結果では、「文書作成に必要な『情報入手先、算出方法

等』のデータが活用されているか」について「有効活用されている」と回答した大学は25%であることを示しており、「文書作成に必要なデータの抽出及びそれらの利用方法の標準化が必要なのではないだろうか。」と指摘している。

表 2-6 日本の大学の設置形態と法規制

設置形態	国立	公立	私立
文書管理	公文書管理法 13条1項	文書管理に関する条例 または規則、規程等	文書管理規程等

註：石井幸雄ほか『大学における文書管理に関する基礎的研究－関西地区における大学を中心に－』（レコード・マネジメント、2012年）の81頁の内容を基に筆者が作成した。

2.2.5 本研究における独自のアプローチ

高田英一の研究⁶⁾⁷⁾¹⁰⁾は、中期計画文書の内容を対象とした研究であるが、国立大学を対象としている。国立大学と私立大学では、中期計画の書き方自体も異なっており、容易に比較分析することは難しい。実際に、私立大学の中期計画においては、自由に記述できるスタイルになっているため、文書の構造から調査して比較分析しなければならない。本研究では、高田の研究課題と同様に、中期計画の実効性を確実にするための解決方法を考えているが、本章の対象が私立大学であること、また実際の中期計画文書の内容を分析する本研究独自のアプローチは高田の研究とは異なるものである。

また私立大学を対象とした先行研究⁵⁾¹¹⁾¹³⁾については、中期計画文書の内容そのものを分析した事例はなく、アンケート調査やインタビュー調査、訪問調査が中心となっている。本研究が着目している中期計画文書の内容を対象としていない点で異なる。本章は、中期計画文書の内容の記述（文）と関連するデータの特徴を分析する研究であり、これらの先行研究の視点とは異なる研究方法である。先行研究では私立大学ガバナンスコードには中期計画に盛り込む内容例は書かれているが、どのように書くべきか示されていない。この章では、私立大学での成功事例（模範的な大学）の中期計画文書の内容を分析し、具体的にどのように書けばよいかを明らかにすることが目的である。

さらに、文書管理の観点から、中期計画の文書の位置付けを確認すると、中期計画について、国立大学法人では、法人文書として扱われており、保存期間が定められている。しかし、私立大学の場合は、「『中期的な計画』については、文部科学大臣への届出や事務所への備付・開示等についての規定はない。」²⁰⁾とあり、私立大学にとっては曖昧さが残っていることが課題となっている。私の研究では、中期計画の特徴となる文に関連するデータの所在についても明らかにする。また中期計画文書やデータが共有（リンク）されて、効果的に活用できるためのメタデータについても検討する。

序章で指摘したように、私立大学を対象とする調査研究においては、国立大学を対象とした調査研究とは異なり、学校法人と大学を区別して考えなければならない。文部科学省の改

正私立学校法説明資料²⁰⁾では、「法人全体としての事業に関する中期的な計画ですので、高校以下の学校も含めて作成する必要があります。現在作成されている単年度の事業計画は高校以下の学校も含んだ内容になっているかと思いますが、それと同様の考え方になります。」と解説されている。本章のように、私立大学を調査対象とした場合、大学のみを設置する学校法人と、大学以外の学校を設置する学校法人では中期計画の内容が異なるという点を十分考慮する必要がある。

2.3 研究方法

本研究の全体像は、図 2-2 に示すように、2.3.1 から 2.3.6 までの手順によって進める。2.3.1 から 2.3.3 までは、成功事例の大学（模範的な大学）に共通した特徴を明らかにするものである。2.3.4 と 2.3.5 及び 2.3.3 の結果を踏まえて、2.3.6 においてメタデータの検討を行う。

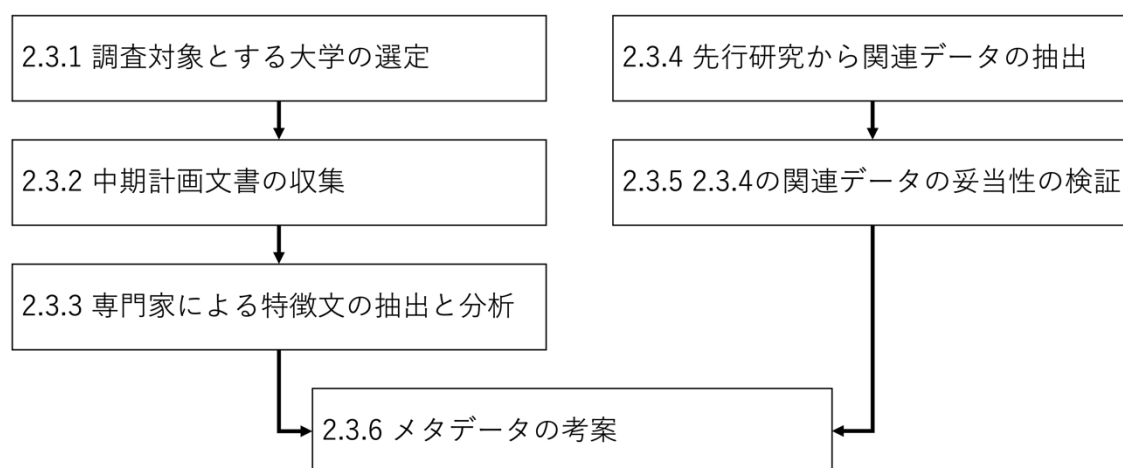


図 2-2 研究方法の概略図

2.3.1 調査対象とする大学の選定

本章では、先述の『大学戦略経営論』¹³⁾の中で成功事例として挙げられている大学の5年後、10年後の財務状況を調査して、向上している大学を成功事例の大学（模範的な大学）として調査対象とする。調査方法は、客観的な指標である、私立大学財務指標の事業活動収支差額比率（以前の帰属収支差額比率）²¹⁾、教育活動収支差額比率²²⁾を用いる。教育活動収支差額比率は、大学の本業である教育活動の収支を見る比率である²³⁾²⁴⁾。本章では、『大学戦略経営論』¹³⁾をもとに調査対象とする大学を選定するため、実質、日本私立大学協会に加盟している大学から抽出することになる。日本の私立大学の団体には、「日本私立大学協会」

と「日本私立大学連盟」があり、この2つの団体を「日本私立大学団体連合会」が組織している。この2つの団体についての比較は、正式な見解としてこれまで言及されておらず、今回は限定された条件（日本私立大学協会の加盟校）のもとに調査大学を抽出しているが、一般的な私立大学の調査研究のための基礎資料として有用な知見が得られるだろう。また本研究では大学の中期計画文書を分析することが目的であるが、私立大学においては学校法人としての中期計画の作成が求められているため、大学以外の学校を設置する学校法人と、大学のみを設置する学校法人との違いを考慮する必要があることも付記する。

2.3.2 中期計画文書の収集

2.3.1 で対象とした大学の中期計画の文書を Web 上から収集する。

2.3.3 専門家による特徴となる文の抽出と分析

2.3.2 で収集した文書から、「計画が具体化されている（表 2-3(1)）」、「政策・ビジョンの実効性を表している（表 2-4(1)）」と判断した文を抽出する。抽出した文を大学評価に関わったことがある専門家の立場から分析する。

2.3.4 先行研究から関連データの抽出

2.2 の先行研究から、中期計画に関連するデータ（先行研究での調査や比較分析に用いられているデータや指標）を抽出する。

2.3.5 2.3.4 の関連データの妥当性の検証

2.3.4 の関連データの妥当性を検証するために、実際に成功事例の大学（模範的な大学）の関連データを収集し、その値の改善傾向を確認する。

2.3.6 メタデータの考案

文書の活用には、検索システムが有効であるが、私立大学の中期計画は非定型の文書のため、最終的には文書をすべて人が読んで解釈する必要がある。この点に関して、書誌情報が不明瞭な動的映像資料の組織化に関する研究²⁵⁾において、「素材もしくは半製品として存在する動的映像を記録として組織化する場合、動的映像そのものから目録、メタデータに対応する情報を生成することが求められる。」と指摘されており、映像に限らず文書でも同様の課題があるはずである。本章で対象とする中期計画文書は、書誌情報が不明瞭であるわけではないが、文書の内容を表すメタデータのような情報が欠けているため、文書を効率よく活用できない。

まずメタデータについて、杉本重雄『図書館情報技術論』（樹村房、2014年）²⁶⁾では、書籍を例に説明しており、「表紙には「タイトル」や「著者」といった書誌情報（＝メタデータ）が記述されており、利用者は表紙を見て中身を判断し、例えば、「タイトル」は「吾輩

は猫である」、「作者」は「夏目漱石」であるといった情報を得ている」、「タイトル」や「著者」といったメタデータの記述対象の特徴を表したものを属性（メタデータの記述項目）と呼び、その属性に付与された値を属性値と呼ぶ。メタデータは属性と属性値のペアの集合で記述される」と書かれている。また、メタデータの記述対象は、「1冊の図書の1ページや、章や節といったまとまりをメタデータの記述対象ととらえることができる」とある。

本章では、『図書館情報技術論』²⁶⁾を参考に、メタデータ（属性と属性値）を考案することが目的である。今回、記述対象を、(1)文書そのもの（ファイル）と、(2)文書の各章（セグメント）として、それぞれにメタデータを付けることで、文書を効果的に活用できるようになると考える（2.4.5を参照）。(1)文書そのもの（ファイル）については、図書館におけるメタデータ²⁶⁾²⁷⁾を参考にする。(2)文書の各章（セグメント）については、意味的メタデータ²⁸⁾²⁹⁾に関する先行研究³⁰⁾³¹⁾³²⁾を参考にする。本章では、先行研究³²⁾を参考にして、「ファイルメタデータ」は文書全体のメタデータと考え、「セグメントメタデータ」は文書内容（例えば、各章の内容など）のメタデータの意味として使っている。(1)ファイルメタデータに関しては、2.3.4で抽出した関連データのうち妥当性が検証されたものを、メタデータ候補として抽出する。(2)セグメントメタデータに関しては、2.3.3の専門家による文の抽出と関連データの分析から、メタデータ候補を抽出する。メタデータを付与することで、あらかじめ想定している特定の観点で、比較や分類ができるようになり、分析のための観点となる。

2.4 結果と考察

本章では、調査対象大学の中期計画文書について、大学評価に関わったことがある専門家の立場から、「計画が具体化されている（表2-3(1)）」、「政策・ビジョンの実効性を表している（表2-4(1)）」と判断した文を特徴となる文として抽出し、その特徴を分析した結果を報告する。さらに分析結果をもとにメタデータの枠組みを考案し、一例を示す。

2.4.1 調査対象大学

2.3.1の調査対象とする大学の選定に関して、まず『大学戦略経営論』¹³⁾の中で、中期計画の実質化において成功事例として挙げられている7大学を選定した。そのうち、直近5年間で財務指標（事業活動収支差額比率、教育活動収支差額比率の2つの指標）²¹⁾²²⁾が向上していたのは5大学であった（表2-7）。また中期計画が公開されていたのは3大学であった³³⁾。本章ではこの3大学（福岡工業大学、日本福祉大学、国士舘大学）を分析対象とした（表2-7・右列）。今回、対象とした3大学は、高等学校等を設置している学校法人である。予備調査として行った日本福祉大学（本研究で調査対象とする3大学に含まれる）の結果³⁴⁾を踏まえたうえで本研究の結果をまとめた。

7大学の直近5年間の財務指標の変化を見ると、事業活動収支差額比率においては7大学

中 5 大学が増加しており、教育活動収支差額比率においては 7 大学中 6 大学が増加していた。C 大学については該当する年度のデータが公開されていなかったため、今回参考のため C 大学については 2018 年度データと 2020 年度データを掲載しているが、図 2-3 においては C 大学を除いてプロットした。図 2-3 では直線より上方にプロットされている点は財務指標が増加している大学を示している。G 大学はどちらの観点でも非常によくなっていることがわかる。これらの財務指標は高い値が望ましいため、数値だけをみると、例えば B 大学は他の大学より高い数値であるが、本章では成功事例の中期計画の分析を目的としているため、増加している大学を対象とした。

表 2-7 7 大学の直近 5 年間の財務指標の変化と中期計画の公開状況

No.	大学名	事業活動収支差額比率 (附属収支差額比率)			教育活動収支差額比率			中期計画が 公開されている
		2015年度	2019年度	増加	2015年度	2019年度	増加	
1	A大学	1.6	3.4	1.8	-1.7	1.3	3.0	福岡工業大学
2	B大学	14.6	12.8	-1.8	8.9	10.1	1.2	未公開
3	C大学	-40.8	-32.7	8.1	-47.1	-36.6	10.5	未公開
4	D大学	11.1	8.8	-2.3	8.8	8.6	-0.2	未公開
5	E大学	-4.4	1.5	5.9	-3.8	1.5	5.3	日本福祉大学
6	F大学	8.2	10.2	2.0	6.7	9.7	3.0	未公開
7	G大学	5.3	13.5	8.2	4.4	11.9	7.5	国土館大学

註：C大学のみ、2015年度の欄には2018年度データ、2019年度の欄には2020年度のデータを掲載した。

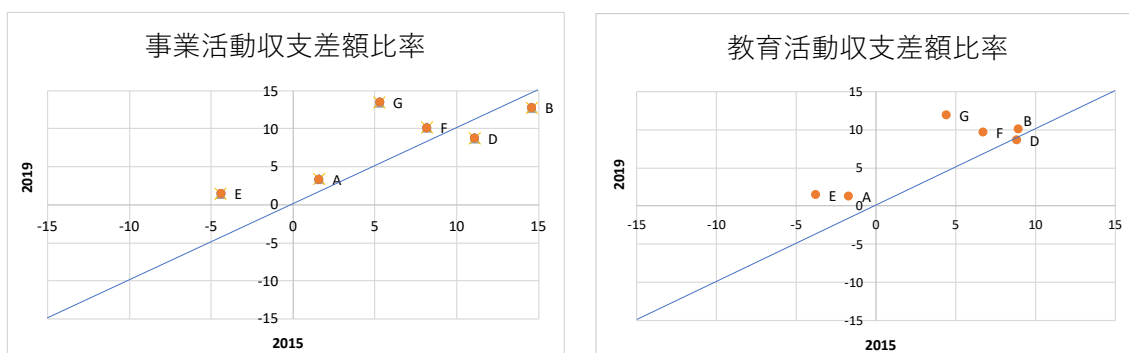


図 2-3 6 大学の事業活動収支差額比率と教育活動収支差額比率(%)

註：横軸を 2015 年のデータ、縦軸を 2019 年のデータとしてプロットした。直線より上方にプロットされている点は 2019 年の方が向上している大学を示す。

2.4.2 中期計画文書の概要

2.4.1 で分析対象とした 3 大学について、各大学の中期計画文書の概要を示す。

(1)日本福祉大学

日本福祉大学の中期計画（第3期学園・大学中期計画）は、表2-8に示す構成で記述され、全14頁の文章の記述となっている³⁵⁾。IVでは、基本軸、重点事項、主要政策事項が一覧表にまとめられており、それぞれの関連性が明確にわかる構造になっている。このことから、抽象的な中期計画から、具体的な実施計画までの関連性が明瞭になっている。

表2-8 中期計画の目次（日本福祉大学）

I.	背景と趣旨
II.	計画期間
III.	基本方針及び基本軸
IV.	基本軸、重点事項
V.	基本方針「2028年の展望と本学が目指すべき姿」
VI.	主要政策

(2)福岡工業大学

福岡工業大学の中期計画（第8次中期経営計画）は、表2-9に示す構成で記述され、全6頁に図表等を中心にまとめられている³⁶⁾。

表2-9 中期計画の目次（福岡工業大学）

●	理念体系
●	経営管理システム
●	第8次マスタープラン／経営戦略概要
●	マスタープランの成果
●	格付け会社や大学ランキング等の高い評価

(3)国土館大学

国土館大学の中期計画（第2次中長期事業計画）は、表2-10に示す構成で記述され、全24頁に文章を中心にまとめられている³⁷⁾。

表2-10 中期計画の目次（国土館大学）

1	学園のミッション
2	学園のビジョン
3	アクションプラン
I	学園全体
II	大学
III	高等学校・中学校

(4) 3 大学の比較

(1)から(3)に各大学の中期計画の目次を示した。私立大学の中期計画の文書は、厳密にカテゴリなどに分類されておらず、各大学において自由に記述することができるため、抽象的な記述や評価項目の漏れなどにより、実際の評価が難しくなるといった欠点がある。さらに容易に他大学と比較することができないといった問題があったが、本章の 3 大学の事例においても、各大学の目次や内容をみる限りでは、容易に他大学と比較することができないという同様の問題が明らかとなった。

2.4.3 特徴となる文の抽出とその特徴の分析結果

以下は私も含めた 5 人の共同研究³⁴⁾の成果をもとに分析を行った。

(1) 日本福祉大学

日本福祉大学においては、予備調査として大学評価（認証評価）に関わったことがある専門家 2 名がそれぞれ中期計画の文書から「政策、ビジョンの実効性」を表していると判断した文を抽出した³⁴⁾。本項では、特に財務に関する文を抜き出した結果を表 2-11 に示す。また抽出した文の典型的な事例を以下に列挙する。

- 教育活動収入規模を 120 億円規模（令和 2（2020）年度時点で 110 億円規模）にすることを目指す。
- 事業活動収支差額比率 5%にすることを目標とする。
- 教育活動収入における付随事業収入比率を、現行の約 2%から 10%程度に引き上げることを目標とし、学納金収入への依存度を下げ、収入構造の転換を図る。

予備調査で 2 名の専門家が分析した結果、「数値指標」「財務指標」「固有名詞・地名」が計画の具体性を表す文として重要なキーワードになっていると判断した³⁴⁾。本調査では、特に「数値指標」「財務指標」を抽出して分析した結果、例えば「数値指標」に関しては「事業活動収支差額比率 5%」、「財務指標」に関しては「事業活動収支差額比率」が該当すると判断した。

(2) 福岡工業大学

福岡工業大学においては、大学評価に関わったことがある専門家（筆者である小柏）が中期計画の文書から「政策、ビジョンの実効性」を表していると判断した文を抽出した。本調査では、特に財務指標と数値指標に関して抽出した文を以下に挙げる。数値指標に関しては教育活動に関係する箇所の記述に見られた（例「教職協働による実就職率 95%の実現」など）。

- 学納金収入の安定化のため学生募集の強化はもとより、いっそう精緻な入学者の確保、退学者の抑制による定員管理を図ります。

(3) 国土館大学

国土館大学においては、大学評価に関わったことがある専門家（筆者である小柏）が中期計画の文書から「政策、ビジョンの実効性」を表していると判断した文を抽出した。本研究では、特に財務指標と数値指標に関して抽出した文を以下に挙げる。数値指標に関しては人件費支出比率に関係する箇所の記述にみられた（例「経常費収入に占める人件費支出割合の適正水準（目標値 50%未満）を維持するため、・・・(略)・・・」など）。

- 入学定員超過率厳格化を想定した経営計画
 - 就学人口の激減を踏まえた文部科学省の入学定員の厳格化が示された中で、今後の学校法人経営は、国の経常費補助金の交付要件を踏まえ、収容定員数により算出した学生生徒等納付金収入を基礎として経営計画（当年度予算の編成）を立案します。あわせて中途退学者等の抑制施策など在籍者の安定的な維持確保に向けた取り組みに努めます。

(4) 3大学の比較

3大学の中期計画文書について、特に財務に関して「政策・ビジョンの実効性」を表していると判断した文を抽出した（表 2-12）。日本福祉大学においては、財務指標と実際の数値目標が書かれており、誰がみても明確な達成指標を掲げていることがわかった。福岡工業大学や国土館大学では、具体的な数値目標は書かれていなかったものの、入学者の確保、退学者の抑制に関する目標が書かれていた。数値目標については中期計画には書かれていないが、具体策として年度計画等に書かれている可能性がある。中期計画と年度計画等の実施計画の関係については今後の調査課題とし、本調査では中期計画の文書のみを対象とした。

今回、3大学の特徴となる文を抽出した結果、各大学の経営戦略の違いを明らかにすることができた。日本福祉大学は「財源の多様化に向けた取組」を掲げており、事業の拡充による収入増加の政策を推進している。学納金収入への依存度を下げるとも書かれており、入学者の確保が難しい現状を踏まえた対策が練られている。福岡工業大学と国土館大学は、「学納金収入の安定化」を掲げており、入学者の確保と同時に退学者の抑制施策を考えている。この結果から、大学ごとの戦略は様々であるが、3大学は自大学の特徴（強みと弱み）を把握していることが明らかであり、2.4.4の関連データからも裏付けされている。これについては2.4.4で後述する。

表 2-11 中期計画文書中の「政策、ビジョンの実効性」を表していると判断した文の例

項目	頁	中期計画の文書中の文
VI-2-1)①	p.8	<p>①本学(法人)の適正規模の設定</p> <p>法人の安定的な経営基盤を確立するために、大学・学校規模の拡大やリカレント教育事業などの積極的な展開により、<u>教育活動収入規模を 120 億円規模(令 2(2020)年度時点で 110 億円規模)にする。現行の 4 キャンパス構成を維持することを前提として再編を行い、選択と集中を図る。</u></p>
VI-2-2) ①②	p.8	<p>①財政指標・目標の設定と達成に向けた取組</p> <p>法人の安定的な経営基盤を確立するために、大学・学校規模の拡大やリカレント教育事業などの積極的な展開により、<u>教育活動収入<注 5>規模を 120 億円規模(令和 2(2020)年度時点で 110 億円規模)にすることを旨とする。あわせて、大学における学部・学科、付属・付置機関(センターを含む)、専門学校における学科の再編などに係る選択と集中による効率化を推進し、<u>事業活動収支差額比率<注 6>を 5%にすることを目標とする。減価償却額を除き年間 5~6 億円程度の資金の蓄積を図り、本計画期間中における取組・事業への積極的な対応と、次期計画への資金蓄積を行い、将来計画、大規模災害時への対応を可能とする財政基盤を構築する。</u></u></p> <p>事業の拡充などにより、<u>教育活動収入における付随事業等収入比率を現行の約 2%から 10%程度に引き上げることを目標とし、学納金収入への依存度を下げ、収入構造の転換を図る。</u></p> <p>②補助金・寄付金政策引き続き、国等の政策に留意し、積極的な外部資金獲得を図り、<u>補助金収入比率 10%を維持することを旨とする。また、寄付文化の醸成に向けた取組を図り、学生・生徒の学修・活動支援制度の充実、環境整備などにつなげる。</u></p>
VI-2-4)②	p.9	<p>②財源の多様化に向けた取組</p> <p>事業の拡充により、<u>教育活動収入<注 5>における付随事業等収入比率を現行の約 2%から 10%程度に引き上げることを目標とし、学納金収入への依存度を下げ、収入構造の転換を図る。</u></p>

註：日本福祉大学「第 3 期学園・大学中期計画」から、該当する文を抜粋し、作成した。本表について、項目の VI は主要政策を表している。

表 2-12 3 大学の中期計画文書中の財務に関する特徴文の比較

大学名	中期計画の名称	分類	「政策、ビジョンの実効性」を表しているとは判断した文の例
日本福祉大学	第3期学園・大学中期計画 (2021-2028)	財政	「 財源の多様化に向けた取組 」 「事業活動収支差額比率5%にすることを目標とする。」 「事業の拡充により、 <u>教育活動収入における付随事業収入比率を、現行の約2%から10%程度に引き上げることを目標とし、学納金収入への依存度を下げ、収入構造の転換を図る</u> 」
福岡工業大学	第8次中期経営計画 (2019-2023)	財政	「 予算制度の高機能化（選択と集中による費用対効果の向上） 」 「学納金収入の安定化のため学生募集の強化はもとより、 <u>いっそう精緻な入学の確保、退学者の抑制</u> による定員管理を図ります」
国士舘大学	第2次中長期事業計画 (2020-2024)	財政	「 入学定員超過率厳格化を想定した経営計画 」 「就学人口の激減を踏まえた文部科学省の入学定員の厳格化が示された中で、今後の学校法人経営は、国の経常費補助金の交付要件を踏まえ、 <u>収容定員数により算出した学生生徒等納付金収入を基礎として経営計画（当年度予算の編成）を立案します。あわせて中途退学者等の抑制施策など在校生の安定的な維持確保に向けた取り組みに努めます</u> 」

2.4.4 先行研究から得た関連データの抽出とその妥当性の検証結果

2.2 の先行研究から中期計画に関連すると考えられるデータとして、学生数、志願者数、定員充足率（入学定員、収容定員）、事業活動収支差額比率、教育活動収支差額比率を抽出した（表 2-13）。両角亜希子の先行研究¹¹⁾¹²⁾や『今日の私学財政』²⁴⁾などにおいて、大学規模による財務指標の比較分析を行っており、「学生数（大学規模）」「事業活動収支差額比率」「教育活動収支差額比率」を抽出した。文部科学省の私学助成における定員管理の適正化¹⁴⁾に関連して、志願者数、定員充足率（入学定員、収容定員）を抽出した。定員管理に関しては、入学定員超過問題と経営戦略に関する先行研究³⁸⁾からも、多くの大学において共通する課題となっていることがわかった。

また、3 大学における関連データの出所および実際のデータを表 2-13 に示す³⁹⁾。これらの関連データは、2.4.3 で分析した各大学の「政策・ビジョンの実効性」を表しているとは判断した文（表 2-12）と対応させてみると、日本福祉大学は特に財務指標、福岡工業大学と国士舘大学は特に定員充足率が関連データとして妥当であると判断できる。2.4.3 で先述したように、日本福祉大学は「財源の多様化に向けた取組」を掲げており、福岡工業大学と国士舘大学は「学納金収入の安定化」を掲げているが、表 2-13 の志願者数では、福岡工業大学と国士舘大学では学生数の 2～3 倍と多くなっており、入学者の確保と同様に、退学者抑制に重点が置かれていることがデータからも裏付けされた。日本福祉大学においては、入学定員充足率が 1 を下回っており、今後の方針として事業拡大による収入増加という施策に重点が置かれていることがデータからも裏付けられた。

表 2-13 3 大学における関連データの出所(上表)及び 2020 年度データ(下表)

大学名	学生数	志願者数	定員充足率 入学定員	定員充足率 収容定員	事業活動 収支差額比率	教育活動 収支差額比率	認証評価機関
日本福祉大学	2020(令和2)年度 大学評価用 大学基礎データ						大学基準協会
	p.13			p.82			
福岡工業大学	大学基礎データ2020						大学基準協会
	表2, p.6			表9, p.33			
国土館大学	2020年度IRデータブック				令和元年度計算書類		日本高等教育 評価機構
	p.1	p.5	p.3	p.1	pp.8-10		

註：表中の「p」は該当するページ番号を表す。表中のデータの出所は注39を参照。

2020年度データ

大学名	学生数	志願者数	定員充足率 (入学定員)	定員充足率 (収容定員)	事業活動収支 差額比率	教育活動収支 差額比率
日本福祉大学	12,680	7,947	0.87	1.28	1.5	1.5
福岡工業大学	4,222	12,585	1.12	1.13	3.4	1.3
国土館大学	12,501	24,989	1.08	1.11	13.5	11.9

註：右列の財務指標については2019年度のデータである。表中のデータの出所は注39を参照。

3 大学における関連データの出所(表 2-13・上表)について、日本福祉大学では、大学評価用大学基礎データの中に関連データすべてが記載されていた。福岡工業大学も同様で、大学基礎データの中に関連データすべてが記載されていた。国土館大学は、学生数、志願者数、定員充足率に関しては IR データブックに記載されており、事業活動収支差額比率、教育活動収支差額比率に関しては財務情報の計算書類に記載されていた。日本福祉大学と福岡工業大学は、認証評価機関が大学基準協会であり、大学基準協会が提示している大学基礎データ作成例に基づいて大学基礎データを作成しており、この評価用の大学基礎データが中期計画策定にも効果的に活用されていることが示唆された。国土館大学は、教学関係のデータは IR ブック、財務関係は財務情報に分類して、データを管理していることがわかった。このように模範的な大学の事例では、大学評価のデータなどを十分に活用して中期計画を策定していることから、具体的な記述と明確な目標が書かれている文が特徴となる文として抽出され、さらに関連するデータの所在や管理方法も明確になっているため、データに基づいた評価を可能としていることが明らかになった。

2.4.5 中期計画文書へのメタデータ付与

中期計画の文書を分析してきた結果、最終的には文書をすべて人が読んで解釈する必要があることも明らかになった。私立大学の中期計画の文書は、厳密にカテゴリなどに分類されておらず、各大学において自由に記述することができる。このことは、各機関の特色を十分に発揮できる利点もある反面、抽象的な記述や評価項目の漏れなどにより、実際の評価が難しくなるといった欠点もある。また容易に比較することができないといった問題もある。そこで本研究では、2.4 で調査した成功事例の3大学（模範的な大学）の結果をもとに、中期計画の実効性を高める要素を取り入れたメタデータの枠組みを考案し、実際のデータを適用した。具体的には、中期計画の文書（ファイル）に関するメタデータ、文書の内容（セグメント）を説明するメタデータの2種類の枠組みを考案し、実際のデータを適用した一例を示す（図2-4）。

メタデータの枠組みの考え方として、スライドメタデータ、リレーションメタデータ、セグメントメタデータ、ファイルメタデータの4種類のメタデータ⁴⁰⁾を使って、プレゼンテーションセマンティクスを表現している先行研究³¹⁾³²⁾がある。この研究では、プレゼンテーションスキルの習得のための支援システムの開発が目的であるが、スキル習得支援メカニズムを4段階に分けて開発している。モデルの理解支援、遂行支援、事項評価支援、適用支援である。これらを系統的に統合した形で支援システムを構築している。今回、本章では、先行研究³¹⁾³²⁾の最初のステップである「スキーマ表現と抽出メカニズムの開発」を参考に、中期計画文書に関するメタデータの枠組みを考案した。先行研究³¹⁾³²⁾のプレゼンテーションドキュメントを、本研究の「中期計画文書」に置き換えて考えると、ファイルメタデータは、文書全体のメタデータ、セグメントメタデータは、文書内容（例えば、各章の内容など）のメタデータと考えることができる。

図2-5に示すように、ファイルメタデータに関しては、まずはファイル情報が考えられる。次にファイルを作成した大学（法人）情報も重要であり、ここには、先行研究の比較分析でも用いられている、地方/都市を示す「住所」や、大学規模を示す「学生数」を付与することで、これまでの先行研究と同様の視点での比較分析が可能になる。セグメントメタデータに関しては、文書の意味的メタデータ²⁸⁾²⁹⁾となるもので、例えば「属性：中期計画の成功事例の共通点1」「属性値：事業活動収支差額比率5%にすることを目標とする」や、さらに「関連データ」を付与することで、全文を読む前に、キーポイントとなる箇所がわかるようになる。これにより模範的な大学の中期計画を模倣した実効性の高い中期計画の策定にもつながることが期待できる。

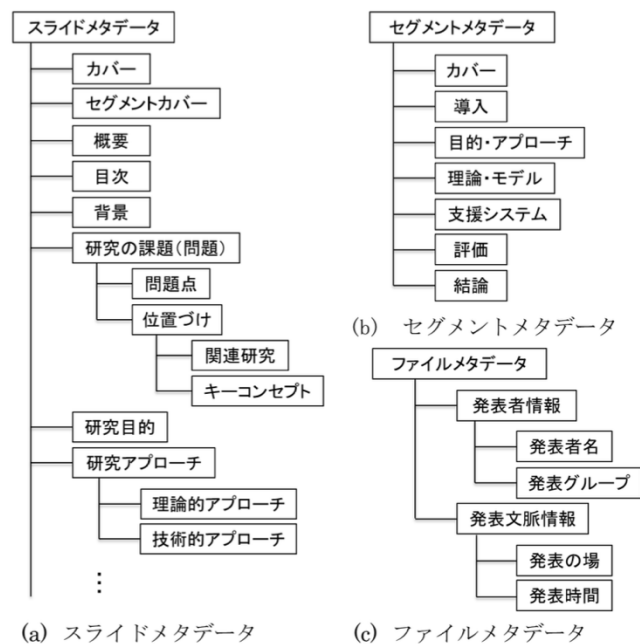


図 1 : P-ドキュメントのメタデータ

出典：上中裕介, 柏原昭博『類似ドキュメントに基づくプレゼンテーションデザイン支援システムの設計・開発』の図 1。

図 2-4 先行研究³¹⁾³²⁾のメタデータの一例

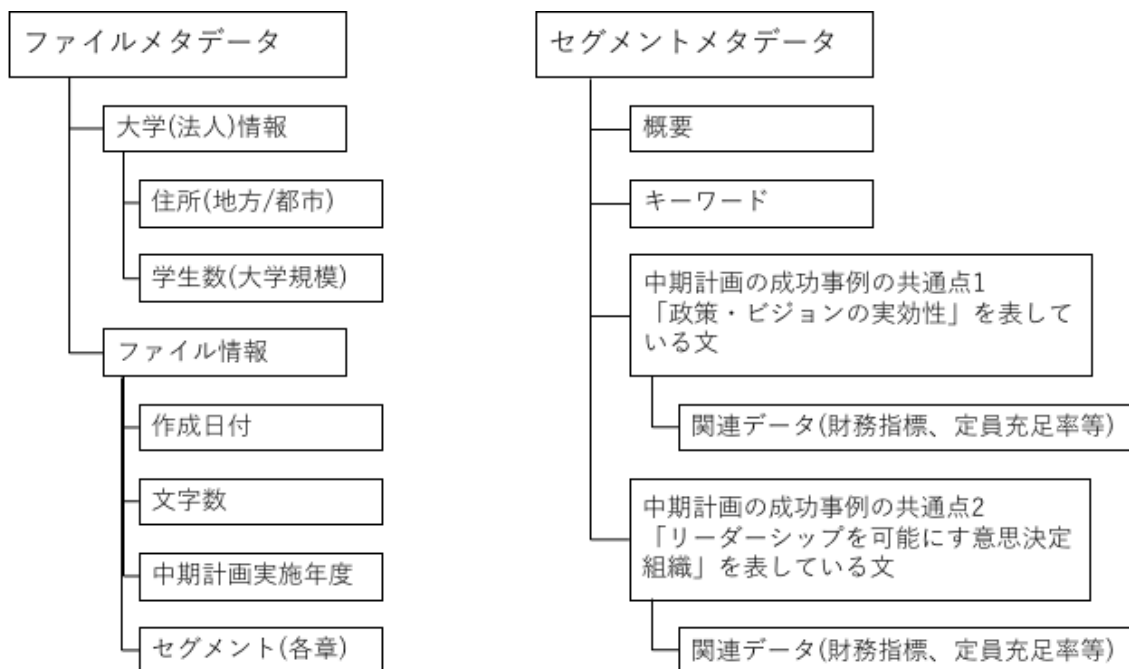


図 2-5 中期計画文書に関するメタデータの一例

2.4.6 考察

本章では、『大学戦略経営論』¹³⁾で成功事例としてあげられている7大学の財務データを調査し、実際に財務指標が向上している大学のうち、中期計画が公開されている3大学の文書を分析した。その結果、篠田道夫が訪問調査やインタビュー調査を通じて成功していると判断した大学の中期計画には、各大学の戦略が読み取れるだけでなく、戦略(特徴となる文)と関連データがセットになっていて、実際に達成できているかどうかをデータによって評価できるように計画していたことが明らかになった。大学によって重点とする戦略は異なるため、共通の指標を設定して評価しても優劣を比較することはできないが、各大学の特徴となる戦略が何かを知ることができれば、その戦略(特徴となる文)と関連データによる達成度合いについては、比較できる可能性がある。中期計画という視点で、大学の差異性を検証評価できるかを考えたときに、中期計画の達成度(最大限の資源を活用した場合)の違いを見出すことが一つの指標になると考える。本研究では、大学ごとに全く書式の異なる中期計画文書をどのように効果的に活用できるかを検討してきたが、特徴となる文を抽出し、それに関連するデータをメタデータとして中期計画文書に付与することで、データに基づく計画策定や評価のための支援となると考える。

2.5 おわりに

本章では、私立大学での成功事例(模範的な大学)を対象として、その中期計画文書の共通した特徴(中期計画文書中の特徴となる文)を明らかにすることを目的として、3大学の中期計画の文書の特徴を分析した。特に「政策・ビジョンの実効性」に着目し、中期計画文書の文の中から、「政策・ビジョンの実効性」を表していると判断した文を抽出した。3大学の共通した特徴として、財務に関しては曖昧な記述はなく、大学の特徴と考えられる戦略が書かれていた。日本福祉大学では、事業活動収支差額比率を目標としており、具体的な数値も示されていた。福岡工業大学と国士舘大学では、定員厳格化を意識して、入学者と退学者についての指針が書かれていた。具体的な数値は示されていなかったが、これまでの入学者の定員を厳格化する政策への対応として、退学者を減らすといった目標を掲げていることがわかる。また模範的な大学の事例では、大学評価用のデータを十分に活用して中期計画を策定していることが明らかとなった。具体的な記述と明確な目標が書かれている文が特徴となる文として抽出され、さらに関連するデータの所在や管理方法も明確になっていることがわかった。

また、3大学という少数の大学の調査ではあるが、成功事例として効果的に他大学が活用できるようにするためには、文書へのメタデータ付与が考えられる。本章での調査結果をもとに、中期計画文書中の特徴となる文と関連するデータから、その文書の内容を表現するメタデータの一例を示した。これにより全文を読む前に、キーポイントとなる箇所がわかるよ

うになる。さらに模範的な大学の中期計画を模倣した実効性の高い中期計画の策定にもつながることが期待できる。

最後に、大学評価が契機となり、多くの大学において IR (Institutional Research) ⁴¹⁾⁴²⁾活動が組織的に開始され、IR の活動は、教学 IR や研究 IR など多岐に渡っている。IR については、Saupe, J. L ⁴³⁾の定義が多く引用されており、森雅生 ⁴⁴⁾は「機関の意思決定や計画策定などの判断のために準備される調査分析をさす」と訳している。IR はデータに基づく意思決定の支援に必要不可欠であり、大学のガバナンス強化のためのツールとしても期待されている ⁴³⁾。本章で調査対象とした 3 大学は、独自の IR 機能を充実させている可能性がある ⁴⁵⁾⁴⁶⁾⁴⁷⁾。日本福祉大学の IR については『分析と事業策定を分離した職員主体の IR』⁴⁵⁾の中で「恐らく、日本福祉大学で意図されている IR とは、バックグラウンドで常時こつこつとデータ蓄積をして分析を重ね、要望には即刻に対応し、問題が生じる気配をいち早く警告するようなシステムではないかと推察する次第である。」と述べられている。福岡工業大学の IR については『文科省「私立大学振興検討会議」で 10 年連続志願者増の福岡工大が報告』⁴⁶⁾の中で「専門の部門を置かずに IR を機能させる。」とあり、調査分析 IR や情報公表 IR 等の機能があり、情報企画や総務部門等がその機能を担っている。国士舘大学の IR については、『学校法人国士舘中長期事業計画』⁴⁷⁾の中で「教学及び経営に関する客観的データを収集・解析し、政策立案や意思決定を支援する IR(インスティテューショナル・リサーチ)機能の整備を推進します。」と書かれている。このように 3 大学は独自に IR 機能を充実させているようである。

大学評価の評価報告書と根拠資料 (エビデンス) がセットになっているのと同様に、中期計画も文書と関連データがセットになっていることが重要である。IR を活用することで文書と関連データがバラバラに点在するのではなく、リンクが貼られている状態を可能にすることが成功事例の一つの要因ではないかと考える。

注・参考文献

- 1) 私立学校法. e-Gov 法令検索. 総務省, <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=324AC0000000270>, (参照 2021-08-30).
- 2) 山咲博昭, 荒木俊博. 大学の自己点検・評価サイクルのあり方について~A 大学の事例報告~. 大学行政管理学会 オンラインによる研究・実践交流会 研究・事例発表 要旨集. 2020, I-1.
- 3) 菅真城. 大学アーカイブズ考 2 題一私立大学・認証評価一. レコード・マネジメント. 2017, no. 71, pp. 72-80.
- 4) 菅真城. 「自己点検・評価」・「教育研究」と大学アーカイブズ. アーカイブズ学研究. 2008, no. 8, pp. 40-59.
- 5) 篠田道夫. 私立大学ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて, 私学

高等教育研究叢書平成 30(2018)年 3 月. 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所. 2018.

- 6) 高田英一. 大学の経営計画の現状と課題: 国立大学の中期計画のロジックモデルの観点を中心に. 神戸大学大学教育推進機構『大学教育研究』. 2020, vol. 28, pp. 29-39.
- 7) 大石哲也, 高田英一, 桑野典子, 関隆宏, 森雅生, 関口正司. 日本の国立大学における経営計画の課題と IR による支援のあり方について—グローバル化に関する中期計画を中心に—. 第 6 回大学情報・機関調査研究会. 2017, https://mjir.info/download/articles_2017/2017-1.pdf, (参照 2021-08-14).
- 8) 「ロジック・モデル」の説明について、論文「ロジック・モデルについての論点の整理」^(注9)の中で「近年、わが国行政においても、ロジック・モデルという用語がもちいられてようになってきている。従来、政策評価・行政評価の文脈で比較のみられたが、最近では、経済財政諮問会議のとりまとめにもみられるようになってきている」と書かれている。
- 9) 大西淳也, 日置瞬. ロジック・モデルについての論点の整理. PRI Discussion Paper Series (財務総合政策研究所ディスカッション・ペーパー). 2016, no.16A-08, https://www.mof.go.jp/pri/research/discussion_paper/ron280.pdf, (参照 2021-08-14).
- 10) 高田英一. 法人評価の観点からの中期計画策定のあり方について. 神戸大学大学教育推進機構『大学教育研究』. 2021, vol. 29, pp. 57-71.
- 11) 両角亜希子. 成果の上がる中期計画をどう作るか『私立大学の中期計画に関する学長調査』報告. カレッジマネジメント. Jan.-Feb. 2020, vol.220, pp. 6-21, https://souken.shingakunet.com/research/.assets/2020_RCM220_06.pdf, (参照 2024-01-16).
- 12) 両角亜希子. 財務から見た地方・中小規模大学. 月報私学 2007 年 8 月号. 2007, vol.16, pp. 6-7, <https://www.shigaku.go.jp/files/geppou116.pdf>, (参照 2021-08-14).
- 13) 篠田道夫. 大学戦略経営論. 東信堂. 2010.
- 14) 文部科学省. 平成 31 年度以降の定員管理に係る私立大学等経常費補助金の取扱について (通知), https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1409177.htm, (参照 2021-08-14).
- 15) 公益財団法人文教協会編. 国・公・私立 大学ガバナンス改革必携. 公益財団法人文教協会. 2014.
- 16) 日本私立大学協会. 日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード」<第 1 版> (平成 31 年 3 月 28 日第 150 回総会(春季)了承). https://www.shidaikyo.or.jp/apuji/pdf/201907_apuj_gc.pdf, (参照 2021-08-14).
- 17) 石井幸雄, 浜田行弘, 菅真城, 松岡美佳. 大学における文書管理に関する基礎的研究—関西地区における大学を中心に—. レコード・マネジメント. 2012, no. 63, pp. 79-100.
- 18) 浜田行弘. 私立大学の意思決定および財務・経営情報の公開:法令からの整理. 関西学院

- 大学高等教育研究. 2012, vol. 2, pp. 65-79.
- 19) 石井幸雄, 浜田行弘, 菅真城, 松岡美佳. 大学における文書管理に関する基礎的研究 II –問題点・課題の解決手法を中心に-. レコード・マネジメント. 2013, no. 65, pp. 109-133.
 - 20) 文部科学省. 改正私立学校法説明資料 令和元年 10 月 7 日 (月) (10 月 3 日・10 月 10 日改訂). https://www.mext.go.jp/content/1422184_01.pdf, (参照 2021-08-30).
 - 21) 事業活動収支差額比率とは、『今日の私学財政』^(注24)の中で「事業活動収入に対する基本金組入前当年度収支差額が占める割合であり、この比率がプラスで大きいほど自己資本が充実し、財政面での将来的な余裕につながるものである」とある。
 - 22) 教育活動収支差額比率とは、『今日の私学財政』^(注24)の中で「事業活動収支計算書のうち、学校法人における本業といえる教育活動に関する部分に着目した比率である。この比率がプラスで大きいほど教育活動部分の収支は安定していることを示し、マイナスになる場合は、教育活動において資金の流出が生じていることを意味する」とある。
 - 23) 関東地区 IR 研究会監修, 松田岳士, 森雅生, 相生芳晴, 姉川恭子編著. 大学 IR スタンダード指標集. 玉川大学出版部. 2017, pp. 226-229.
 - 24) 日本私立学校振興・共済事業団. 令和 2 年度版 今日の私学財政 大学・短期大学編. 2021.
 - 25) 李東真. 書誌情報が不明瞭な動的映像資料の組織化における問題点の分析. レコード・マネジメント. 2012, no. 63, pp. 29-44.
 - 26) 杉本重雄編. 図書館情報技術論. 樹村房. 2014, pp. 142-156.
 - 27) メタデータとは、同上『図書館情報技術論』の中で「データに関するデータ」あるいは「データに関する構造化されたデータ」と定義されている。書籍を例にすると、タイトル、著者といった書誌情報がメタデータである。例えば、メタデータの記述例として、属性：タイトル、属性値：我輩は猫である、などがある。
 - 28) 松岡有希. 意味的メタデータ生成のための協調型アノテーションに関する研究. 博士論文(総合研究大学院大学). 2007.
 - 29) 意味的メタデータについて、同上『意味的メタデータ生成のための協調型アノテーションに関する研究』の中で、Web コンテンツの内容を代表するメタデータを意味的メタデータという意味で使っており、「意味的メタデータには、Web コンテンツの主題を表す語や特徴語、コンテンツの内容と関連する語が記述されることが望ましい」とある。
 - 30) 永島元貴, 井出明. メタデータ分析を用いたサウンドスケープ研究へのアプローチ. FIT2012(第 11 回情報科学技術フォーラム). 2012, 第 4 分冊, pp. 315-316.
 - 31) 上中裕介, 柏原昭博. 類似ドキュメントに基づくプレゼンテーションデザイン支援システムの設計・開発. 2012 年度教育システム情報学会学生発表会 (関東地区). https://www.jsise.org/society/presentation/doc/pdf/2013/03_kanto/304.pdf, (参照 2021-08-14).

- 32) 柏原昭博. 認知的徒弟制によるプレゼンテーションスキル向上支援環境. 科学研究費助成事業 研究成果報告書. 2014, <https://kaken.nii.ac.jp/ja/file/KAKENHI-PROJECT-23300297/23300297seika.pdf>, (参照 2021-08-14).
- 33) 現時点では私立大学の中期計画文書の公開は義務化されていないこともあり、本研究では中期計画が公開されている大学を調査することとした。両角亜希子の先行研究^(注 1)では、ウェブサイトで中期計画を熱心に公表している大学ほど、中期計画の効果が高い傾向にあることをアンケート調査から示していることから、積極的に公開している大学は成功事例である可能性が高い。
- 34) 小柏香穂理, 金川久美子, 杉原亨, 相原総一郎, 森雅生. 大学の中期計画に共通する成功事例の特徴－私立大学の公的文書を対象とした事例研究－. 日本教育情報学会第 37 回年会論文集. 2021, pp. 80-83.
- 35) 日本福祉大学「第 3 期学園・大学中期計画」, <https://www.n-fukushi.ac.jp/about/gakuen/plan/index.html>, (参照 2021-08-14).
- 36) 福岡工業大学「中期経営計画 (マスタープラン)」, https://www.fit.ac.jp/daigaku/syokai/master_plan, (参照 2021-08-14).
- 37) 国土館大学「学校法人国土館第 2 次中長期事業計画」, https://www.kokushikan.ac.jp/disclosure/midterm_plan, (参照 2021-08-14).
- 38) 小藤康夫. 主要私立大学の入学定員超過問題と経営戦略. 専修商学論集. 2016, no.102, pp. 71-86.
- 39) 日本福祉大学の大学評価用大学基礎データの URL は、<https://www.n-fukushi.ac.jp/about/university/self-assessment/index.html>。福岡工業大学の大学基礎データの URL は、<https://www.fit.ac.jp/daigaku/disclosure/hyoka/>。国土館大学の IR データブックの URL は、https://www.kokushikan.ac.jp/disclosure/educational_info/ir_data_book/、財務情報の URL は https://www.kokushikan.ac.jp/disclosure/financial/financial_reports/。(参照 2021-08-14)。
- 40) それぞれのメタデータについては、先行研究の前掲「認知的徒弟制によるプレゼンテーションスキル向上支援環境」を参考にしている。注 32 の 3 頁に「プレゼンテーションセマンティクスを表現するために、スライドが果たす役割 (研究概要や背景) を表すスライドメタデータ、スライド間の意味的關係を表すリレーションメタデータ、スライド系列のセグメント (導入、目的・位置付け等) を表すセグメントメタデータ、発表文脈を表すファイルメタデータの 4 種類のメタデータを基盤として用いる。」と書かれている。具体的なメタデータのイメージ図は、先行研究^(注 31)の図 1 (P-ドキュメントのメタデータ) を参照いただきたい。
- 41) 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構. 高等教育に関する質保証関係用語集 第 5 版. 2021, p.7, https://www.niad.ac.jp/media/008/202107/NIAD-QEGlossary_5thedition.pdf, (参照 2021-10-18).

- 42) IR について、同上『高等教育に関する質保証関係用語集 第5版』の中で「高等教育機関が自機関に関する情報の一元的な収集、調査及び分析を実施する機能。教育や研究に関する様々なことについての計画立案、政策形成、意思決定を円滑に行うことを支援するための情報提供を目的としており、IR を専門に担当する部署や職員が置かれることもある。なお、米国には、これに類する概念としてIE(Institutional Effectiveness)がある」と記載されている。
- 43) Saupe, J. L. The Functions of Institutional Research. Association of Institutional Research. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED207443.pdf>, (accessed 2021-10-03).
- 44) 森雅生. Institutional Researchと大学. 情報の科学と技術. 2018, vol. 68, no. 3, pp. 86-91, https://doi.org/10.18919/jkg.68.3_86, (参照 2021-10-03).
- 45) 吉田文. 分析と事業策定を分離した職員主体のIR. カレッジマネジメント. Nov.-Dec. 2014, vol. 189, pp. 22-25, http://souken.shingakunet.com/college_m/2014_RCM189_22.pdf, (参照 2021-10-18).
- 46) Between 情報サイト, 文科省「私立大学振興検討会議」で10年連続志願者増の福岡工大が報告. <http://between.shinken-ad.co.jp/univ/2016/11/shidaishinko08.html>, (参照 2021-10-18).
- 47) 国土館大学「学校法人国土館中長期事業計画」, https://www.kokushikan.ac.jp/disclosure/midterm_plan/KOKUSHIKAN_midterm_plan01.pdf, (参照 2021-10-18).

第3章 中期計画策定を対象とした国立大学の意思決定に関わる事例分析—自己点検評価書と大学文書館所蔵の資料との関連から—

3.1 はじめに

第2章では、3つの観点（①篠田道夫「大学戦略経営論」（『東信堂』、2010）¹⁾で調査されている成功大学である、②財務指標が向上している、③中期計画が公開されている）で抽出した3大学を成功事例の大学（模範的な大学）と定義し、各大学の中期計画文書の特徴を分析した。3大学の特徴となる文を抽出した結果、各大学の経営戦略の違いを明らかにすることができた。3大学ともに、具体的な記述（戦略）が書かれており、それを裏付けるための関連データの所在や管理方法も組織化されていることが明らかになった。これらの知見から、中期計画文書の策定には、根拠となる関連データの整備が重要であることが示された。拙稿で扱っている関連データは、大学評価（認証評価）の根拠資料として求められているデータであり、認証評価のデータを分析して中期計画を策定していることが示唆された。しかし、どのような意思決定過程を経て中期計画文書が策定されているのかは、これらの資料だけでは不十分である。他方、私立大学においては、「大学の意思決定」と「学校法人の意思決定」では根拠となる法令も異なることから、複雑な体系になる可能性があることも指摘されており²⁾、大学にとって意思決定過程の最適化は重要な課題である。

かかる問題意識の下で、大学評価（認証評価）結果と中期計画文書策定までの関連について、重要文書の公開が義務付けされている国立大学を対象に大学の事例研究を行い、入手した資料の中で、意思決定過程の記述の有無や程度を分析する。意思決定過程の具体事例として、山口大学と九州大学の事例を取り上げる。筆者は、山口大学において大学評価室の室員として、システム開発や運用に関わってきた。『山口大学活動白書』（約800頁）の資料が、山口大学 Web サイトで公開されている³⁾。まずこの資料を分析することによって、意思決定過程の記録にフォーカスして考察する。

「意思決定」の過程は、当事者でもわからないケースもあるかもしれないが、本章では、先行研究に基づいて、解明しようとするものである。先述の公文書管理法において、行政機関における重要な文書においては意思決定過程の記載が義務付けられており、本研究の対象である大学の場合に置き換えてみると、中期計画等も大学の将来を左右する重要な文書として位置付けられる（3.2.4.2 で後述する、国立大学文書管理規則による保存年限の事例を参照）とすると、中期計画策定に至る意思決定の過程の記録も重要であると考えられる。

改正私立学校法説明資料⁴⁾によれば、私立学校法の第42条に「次に掲げる事項については、理事長において、あらかじめ、評議員会の意見を聴かなければならない」とあり、本研究で対象としている中期計画も第二項に含まれている（表3-1）。私立学校法⁵⁾においては、評議員会に対する必要的諮問事項が追加されている。

表 3-1 私立学校法 第四十二条

<p>○私立学校法</p> <p>第四十二条 次に掲げる事項については、理事長において、あらかじめ、評議員会の意見を聴かなければならない。</p> <p>一 第四十五条の二第一項の予算及び事業計画</p> <p>二 第四十五条の二第二項の事業に関する中期的な計画</p> <p>(略)</p>

先行研究⁶⁾から、第2章の表2-2に示されているように、項目(オ)「様々な機会に教職員からの意見を十分に聞き、関与させながら計画を策定している」の「十分取り組んでいる」割合は16.5%と低いことがわかる。意思決定と意思形成については、厳密に区別することが困難であると考え、本研究においては、意思形成も意思決定の中の一部として位置付けている。第2章では、「(エ)大学の実態を示すエビデンス(自己評価、外部評価など)に基づき計画を策定している」割合が低い課題を取り上げ、その解決方法を論じ、中期計画文書中の特徴となる文と関連するデータを明らかにした。本研究の対象とするところは、中期計画文書中の記述内容ではなく、「中期計画文書を策定するまでの過程を示す記録」に焦点を当て、公開されているデータを中心に個別に分析することである。さらに、意思決定過程の記録の具体事例を示すことで、大学の特色に応じた中期計画策定に至る意思決定過程が何であり、それが成功要因となったのかそうでないのか考察する。

本章の目的は、個別の国立大学の中期計画策定までの意思決定過程が記録にどのように書かれているのかを解明することである。高田英一らの国立大学の意思決定に関する先行研究、両角亜紀子らの私立大学のガバナンスに関する先行研究など(3.2.2.2を参照)を踏まえ、筆者は意思決定過程に関わる重要なデータに基づいたアプローチにより分析する。山口大学と九州大学を具体例として、意思決定に重要なデータから、意思決定過程の記録の具体例を示す。公文書管理法をもとに、国立大学の文書管理規則については、会議の記録等の保存期限が通常は30年以内に定められているが、実際に政策がどのように決められ、何を目標にしているのか示されているのかを明らかにする。そして、山口大学で有効に活用され、成功要因になったのかを論じたい。九州大学の大学文書館に第1期中期計画策定までの経緯(過程)が記録されている資料が保存されており、その資料の分析結果から、意思決定に関係する会議体などや最終決定に至るまでの過程についての具体事例を示す。

3.2 先行研究

3.2.1 公文書管理法における意思決定過程の記載と関連研究

公文書管理法⁷⁾⁸⁾の第4条には「行政機関の職員は、第一条の目的の達成に資するため、当該行政機関における経緯も含めた意思決定に至る過程並びに当該行政機関の事務及び事業の実績を合理的に跡付け、又は検証することができるよう、処理に係る事案が軽微なものである場合を除き、次に掲げる事項その他の事項について、文書を作成しなければならない。」と定められている(表3-2)。公文書管理法の第4条の意思決定過程に関して、序章で先述した太田由紀の先行研究⁹⁾がある。太田は、行政機関の文書作成について、実質的な意思決定過程と文書作成過程が分離していることを指摘しており、「水資源開発基本計画」をもとに作成と移管の問題をとりあげている。

表 3-2 公文書管理法 第四条

<p>○公文書管理法</p> <p>第四条 行政機関の職員は、第一条の目的の達成に資するため、当該行政機関における経緯も含めた意思決定に至る過程並びに当該行政機関の事務及び事業の実績を合理的に跡付け、又は検証することができるよう、処理に係る事案が軽微なものである場合を除き、次に掲げる事項その他の事項について、文書を作成しなければならない。</p> <p>一 法令の制定又は改廃及びその経緯</p> <p>二 前号に定めるもののほか、閣議、関係行政機関の長で構成される会議又は省議（これらに準ずるものを含む。）の決定又は了解及びその経緯</p> <p>三 複数の行政機関による申合せ又は他の行政機関若しくは地方公共団体に対して示す基準の設定及びその経緯</p> <p>四 個人又は法人の権利義務の得喪及びその経緯</p> <p>五 職員の人事に関する事項</p>

3.2.2 大学の意思決定に関する関連研究（国立大学と私立大学）

3.2.2.1 国立大学

(1) IR (Institutional Research)による意思決定支援に関する先行研究

国立大学の意思決定に関して、高田英一や大石哲也によるこれまでの研究¹⁰⁾¹¹⁾では、大学の意思決定を支援するためのIR (Institutional Research)の取り組みについて報告されている。近年、政府では「証拠に基づく政策立案」EBPM (Evidence Based Policy Making)が政府全体で推進されており、大学においてもデータに基づいた大学の意思決定を支援す

る IR への期待が高まっている。高田は、国立大学における意思決定を支援するための研究を進めており、具体的には意思形成を行うためのデータ収集や共有及び分析結果の提供により意思決定の支援を行っている。高田は、大学の IR の課題として、執行部の意思決定に反映されない点を指摘しており、国立大学においても意思決定の過程を調査することが重要な課題のひとつになっている。国立大学の中期計画に関する先行研究としては、第 2 章でも高田英一を取り上げており、詳細については 2.2.1 や注 12、13 を参照されたい。

(2) 筑波大学草創期における評議会の意思決定過程に関する先行研究

3.2.2.2 で私立大学の評議員会の意思決定に触れるが、本節では、国立大学における評議会に関する事例を取り上げる。田中友香里¹⁴⁾は、筑波大学草創期の評議会を対象として、評議会の構造と機能の特質を分析している。田中の先行研究¹⁴⁾では、筑波大学アーカイブズが所蔵している「評議会議事録」と「学長・副学長会議記録」を主な分析対象として、評議会が意思決定能力の内実を迫るものであることを明らかにしている。田中¹⁴⁾は、『評議会』と『学長・副学長会議』の大きな違いは、前者が議決機関であるのに対して、後者はあくまで『協議』機関という点にある。と指摘しており、学則や学長専攻規則といった個別案件を対象として、それらの意思決定の過程に着目した分析を行っている。「議決機関」と「協議機関」としての相互補完体制が維持されることは、最適な意思決定過程の事例の一つであることを示唆している。田中¹⁴⁾は、以下の言葉で締め括っている。

三輪学長期の『評議会議事録』を虚心坦懐にみるかぎり、宮島龍興第 2 代学長の選考を含めて、評議会の多数意見を学長が押し切るような状況はなかった。評議会は「良識的な」学長のもとで、学長も含めた実質的な合議—決定機関として機能していたといえよう。

最近の筑波大学に関しては、佐藤嘉幸「筑波大学長選考と国立大学ガバナンス改革問題」(『現代の理論』、2020)¹⁵⁾を読む限りでは、有効に機能しているとは言い難い可能性もあると考えるが、この件に関しては今後の課題としたい。

3.2.2.2 私立大学

(1) 私立大学のマネジメント改革に関する先行研究

私立大学においては、浜田行弘による関連研究²⁾より、「大学の意思決定」と「学校法人の意思決定」では根拠となる法令も異なることから、複雑な体系になる可能性があることも指摘されており、意思決定過程の最適化は私立大学にとって重要な課題である。2.2.1 で国立大学においても、IR の課題として執行部の意思決定に反映されない点を挙げており、日本のすべての大学において意思決定過程の調査(意思決定過程を明らかにすること)は重要である。私立大学のマネジメント改革に関する先行研究としては、前章でも篠田道夫を取り

上げており、詳細については注1、6、16、17を参照されたい。

(2) 私立大学の中期計画及びガバナンスに関する先行研究

最近では、企業だけでなく大学においても、ガバナンスコードが策定されている。国立大学においても国立大学法人ガバナンスコードが策定されているが、私立大学においては、私立大学協会や私立大学連盟において私立大学版ガバナンスコード^{18) 19)}が策定されている。私立大学協会が策定した私立大学版ガバナンスコード¹⁸⁾には、「第2章 安定性・継続性(学校法人運営の基本)」の「2-4 評議員会」中に、諮問機関としての役割が明記されており、具体的には、中期的な計画の策定には、「理事長は、評議員会に対し、あらかじめ、評議員会の意見を聞きます。」と書かれている。

両角亜紀子による関連研究²⁰⁾の中で、近年のガバナンス改革の議論・制度改正について、2002年から2020年までの制度改正等が時系列で一覧表にまとめられている。制度改正に合わせて、「改革促進のための制度改正の内容」と「不祥事抑制のための制度改正の内容」に項目を分けて記載されている。表3-3に2020年の私立学校法改正に関する制度改正の内容を示す。改革促進のための制度改正の内容として、「中期的計画の作成義務」と「評議員会の機能の充実」がある。2020年4月から私立学校法において中期計画の策定が義務化され、第2章において、成功事例の大学の中期計画文書の特徴を分析した。

評議員会については、最近頻繁に議論されている²¹⁾²²⁾²³⁾²⁴⁾。小林武夫の先行研究²⁵⁾では、意思決定機関である理事会と、諮問機関である評議員会の両者が私大の意思決定機構を構成しており、それらの運営についての実態調査を行なっている。未開拓の領域の調査研究であり、小林らの研究成果は貴重である。しかし、「会議日程や議題あるいはその中身が公開されていることは余りないことなどから、これらの重要な会議が実際上どのように運営されているのかは外からなかなか見えない。」といった課題もまだ残されている。

私立大学の中期計画に関する関連研究としては、第2章でも両角の研究を取り上げており、詳細については参考文献「両角亜希子・成果の上がる中期計画をどう作るか『私立大学の中期計画に関する学長調査』報告」²⁶⁾を参照されたい。

表3-3 私立学校法改正における制度改正の内容

年	制度改正等	改革促進のための制度改正の内容 (リーダーシップの発揮/経営力強化等)	不祥事抑制のための制度改正の内容 (情報公開/透明性の確保/牽制機能の強化等)
2020	私立学校法改正	<ul style="list-style-type: none"> ●中期的計画の作成義務 ●評議員会の機能の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ●幹事の牽制機能の強化 ●役員の職務と責任に関する規定 ●寄付行為、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、役員等名簿、監査報告書、役員に関する報酬等の支給基準の据え置き・閲覧、大学法人の場合は公表

註：両角亜紀子『私立大学のガバナンス改革—現状と課題—』の内容を基に筆者が作成した。

両角の大学経営に関する研究²⁷⁾では、「全国事務職員調査」の質問紙調査の回答データを基に、「ガバナンス特性、人事制度、組織風土」の3領域の分析枠組みを設定して、それぞれの関係性及び経営改善の関係性を分析している。経営状態の指標として、入学定員充足率、事業活動収支差額比率（以前の帰属収支差額比率）を用いて、色々な観点からの分析を行っている。本研究に直接関係するところでは、定員充足率に対するガバナンスの影響について「この結果が示しているのは、学内の様々な立場の人が意見を反映させることが可能であり、チェック機能が働くような、オープンな雰囲気の大学運営の方が経営状態がよいということである」と指摘している点である。両角の先述した研究²⁷⁾の中でも触れられているように、宮嶋恒二²⁸⁾も理事会と大学が同じ方向を向いていることの重要性を指摘している。宮嶋の「私立大学におけるガバナンスの有効性に関する実証研究」²⁸⁾では、アンケート調査とインタビュー調査の結果から、私立大学の経営力と学校法人のガバナンス要因との関係について、大きく以下の2つの点を明らかにしている。

- 「理事総数に対する大学関係者の割合」が高い場合と「理事長と学長が同一人物」である場合には、私立大学の経営力を表す指標が高くなる。この点について、さらにインタビュー調査の結果から、以下の点を検証している。学校法人と大学執行部の間に大学の改革を促進する機能として、政策的な会議や意思決定の会議、インフォーマルな打ち合わせが頻繁に行われていることが示された。
- 私立大学における組織内部の運営・実行力や組織の有効性とガバナンス要因との関係について、アンケート調査の分析ではすべての指標において、「学長のリーダーシップを発揮する仕組みや風土がある・」という項目が統計的にプラスの有意を示した。この点についても、インタビュー調査の結果から、以下の点を明らかにしている。学長裁量の予算の設置や学長を中心とした政策策定・執行の組織や会議・委員会を設けるなどの方策が取られていることが示された。

宮嶋の研究²⁸⁾では、分析範囲と枠組みについて、大学の意思決定を考える際に不可欠な教授会を対象としている（図 3-1）。実際には学校法人の理事会も関連することから、この2つが対象となっている。実証分析の考察として「また『理事会・大学間の調整組織』は、大学の経営力に対して統計的に有意な影響は見られなかった。経営力に結びつくのは、両者を調整する組織の有無よりも、同じ方向性を見出し、実行力を促進する機会としての政策的な会議や意思決定会議等である可能性も考えられる。」と述べている。本研究の分析対象である、意思決定の過程の重要性について示唆する内容である。

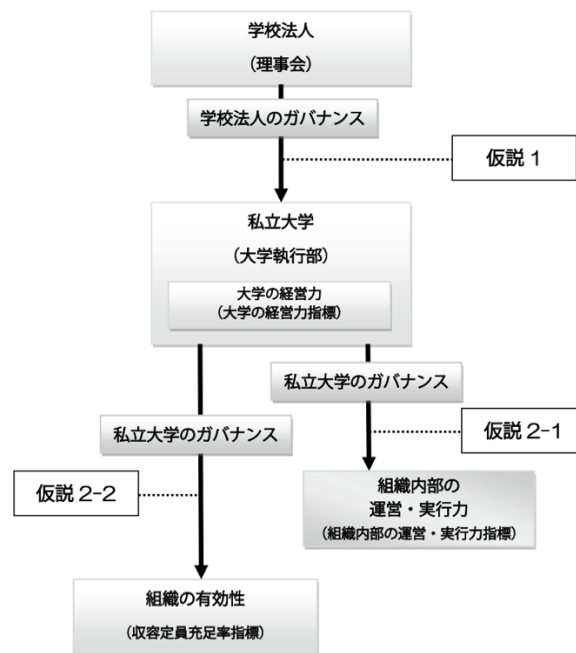


図 1 分析の枠組み

出典：宮嶋恒二『私立大学におけるガバナンスの有効性に関する実証研究』の p.83 の図 1。

図 3-1 学校法人（理事会）と私立大学(大学執行部)のガバナンスの関係の一例

3.2.3 大学の教学マネジメントにおける意思決定プロセス(高等教育関連センターの組織再編)

大学の教学マネジメントに関しては、近田政博「高等教育関連センターの機構化が意味するもの」(『名古屋高等教育研究』、2019 年)²⁹⁾の中で国立大学の名古屋大学と神戸大学の高等教育センターの機構化について比較考察を行っている。近田は、長年勤務した名古屋大学の高等教育研究センターと、現在所属している神戸大学の大学教育研究推進室を対象としており、名古屋大学、神戸大学の両大学ともに、機構化されたことで、教学面の意思決定に参加する機会が格段に増えていることを指摘している。これは意思決定に関わる場面が増えていることを意味しており、組織の再編成も意思決定の過程に大きく影響していることが窺える。また両大学の意思決定の仕組みについて、以下のように述べている。

このように、名古屋大学と神戸大学の教学面における意思決定の仕組みには一定の共通性が見られる。第一は、大学全体の方向性を決定し、各部局の意思統一を図るための親委員会(全学教育委員会、大学教育推進委員会)と、その教学上の実務を検討する委員会の二段構成になっていることである。第二は、こうした大学全体の意思決定をする

親委員会と、共通教育の方針決定を行う委員会（教養教育院統括会議、国際教養教育委員会）を分けていることである。

近田の上の研究から、組織の再編成も意思決定に影響する重要な要因の一つとなると考えることができる。(1)組織の再編成、(2)大学全体の方向性を決定し、各部局の意思統一を図る親委員会とその教学上の実務を検討する委員会の二段構成、(3)大学全体の意思決定をする親委員会と共通教育の方針決定を行う委員会を分けている、といった事例がある。本研究では、この視点をもとに委員会構成などの分析も行う。

3.2.4 大学の文書管理に関する関連研究

3.2.4.1 国・公・私立大学における文書管理に関する課題

石井幸雄の文書管理に関する研究³⁰⁾³¹⁾の中で、大学における文書管理に関してのアンケート調査を実施しており、その質問項目の中で「情報活用による意思決定の最適化を支援する」については半数の大学しか回答していない結果が示されている。実際に、意思決定の最適化は重要な課題であると、多くの関連研究からも指摘されている。2.2.4 で述べているように、日本の大学の文書管理に関しては、第2章の表2-6に示すように、大学の設置形態により法規制が異なる。国立大学では公文書管理法によって統一的に定められているが、私立大学においては各々の文書管理規程等に任されている点が課題である。

3.2.4.2 国立大学文書管理規則による保存年限の事例

国立大学における文書管理は、公文書管理法に基づき、各大学において文書管理規則を定めて、公文書の管理を実施している。著者が現在所属しているお茶の水女子大学の文書管理規則³²⁾をみると、表3-4に示すように、公文書管理法第13条第1項の規定に基づいて定められている。また国立大学法人お茶の水女子大学法人文書管理規則 別表第1 法人文書の保存期間基準では、中期計画等に関する事項は、中期計画等に関する文書が10年、会議の運営については、役員会・経営協議会・教育研究評議会等に関する文書が無期限、評価に関する事項が10～30年、という保存年限が定められており、会議の運営に関する記録の重要性が窺える(表3-5)。国立大学法人山口大学法人文書管理規則³³⁾では、「役員会、経営協議会及び教育研究評議会の記録に関する文書」は無期限、「中期目標・中期計画等に関する文書」は30年、「自己点検・評価に関するもので重要な文書」は15年、という保存年限が定められており、国立大学においても同様の文書でも、保存期限が異なる。

表 3-4 国立大学法人お茶の水女子大学法人文書管理規則 第 1 条

<p>(目的)</p> <p>第 1 条 この規則は、公文書等の管理に関する法律(平成 21 年法律第 66 号。以下「法」という。)第 13 条第 1 項の規定に基づき、国立大学法人お茶の水女子大学(以下「本学」という。)における法人文書の管理について必要な事項を定めることを目的とする。</p>

註：国立大学法人お茶の水女子大学法人文書管理規則から抜粋した。

表 3-5 国立大学法人お茶の水女子大学法人文書管理規則
別表第 1 法人文書の保存期間基準

事項	業務の区分	当該業務に係る法人文書の類型	保存期間
国立大学法人お茶の水女子大学の組織の管理運営に関する決定及びその経緯			
1.大学の組織の管理運営に関する事項	中期目標・中期計画、年度計画に関する事項	中期目標・中期計画、年度計画に関する文書	10
	評価に関する事項	自己点検・評価に関する文書	10
		国立大学法人評価に関する文書	10
		認証評価に関する文書	30
会議の運営	役員会・経営協議会・教育研究評議会・学長戦略機構会議・教授会・学長選考・監察会議に関する文書	無期限	

註：国立大学法人お茶の水女子大学法人文書管理規則から抜粋した。

3.2.5 本研究における独自のアプローチ

これらの先行研究を整理すると、大学の意思決定過程を記録し、継承(共有)することの重要性は、様々な観点から認識されていることが示された。しかし、その記録は国立大学においても統一されておらず、大きな枠組みとしての文書管理規則は同じであっても、実際には同様の文書であっても、大学によって議事録等の保存期限が異なっていることや、Web 上に公開されていないといった課題がある。そこで本研究では、大学の意思決定の中でも特に重要な中期計画策定までのプロセスに着目し、その内容がどの文書にどのような形式で記録(記載)されているかを明らかにする。

まず着想点となった公文書管理法における意思決定過程に関する研究として、太田⁹⁾は実質的な意思決定過程と文書作成過程の分離問題を指摘している。この研究は行政機関を対象としており、分析対象としている大学においても、同様の問題を抱えており、中期計画策定に至る意思決定過程に焦点を当てている。

高田や大石¹⁰⁾¹¹⁾は、国立大学の意思決定を支援するための IR の取り組みについて研究している。国立大学においても執行部の意思決定に IR が反映されていない課題を指摘している。

私立大学においても同様の課題が報告されていることから²⁾、筆者の研究の意義は大きいと考える。意思決定過程の具体的な記録に関して、田中の研究¹⁴⁾は、筑波大学草創期における評議会に関する実態解明をしており、最適な意思決定のための有用な知見である。また国立大学法人山口大学の自己点検評価書（旧：山口大学活動白書）の文書中に、中期計画策定までの意思決定過程の流れが記録されている。

特に大学の文書管理に関して、これまで石井の研究^{30) 31)}により、問題点が明確に指摘されている（3.2.4 参照）。国立大学の文書管理規則による中期計画や自己点検評価書に関する保存年限の事例を調査した結果、会議の運営に関する文書等は保存期限が無期限となっており重要文書であることを示している。また同様の文書でも各大学によって保存年限が異なっており、この点も課題であると考えられるがここでは対象としていない。

上述の関連研究から、私立大学においても、国立大学においても意思決定過程の最適化は共通する課題であると考えられる。そこで本章では中期計画策定までの意思決定過程を、入手した記録（資料）から読み解くことができるかどうかを個別の国立大学（山口大学と九州大学）の事例を検証する。今回、自己点検評価書の記述内容から、意思決定の過程の記述を分析し、意思決定過程の記録の具体事例を示す。

3.3 研究方法

3.3.1 調査対象とする大学の選定

まず山口大学を調査対象として選定した。筆者は2014年5月から2016年5月までの2年間、山口大学大学評価室の室員として勤務としていたことから、山口大学の自己点検評価書を作成する過程を間近で見えてきており、この着想に至ったのもこの経験がきっかけとなっている。

次に九州大学を調査対象として選定した。選定理由は、Web上で公開されていない文書の調査について、九州大学大学文書館を通じて記録文書を調査できる環境があることが理由である。これにより、会議録等の入手困難な貴重な資料を見ることができ、本章の主題である意思決定の過程の記録を読み解く手立てになる。

3.3.2 先行研究による意思決定に関わる重要なデータ

3.2で示した関連研究に基づいて、意思決定過程に関わる重要なデータをまとめたものを表3-6に示す。

まず私立大学の意思決定に関する研究から、学校法人とそれが設置する大学という二重構造であることが、重要な課題として指摘されている^{2) 25)}。次に意思決定の過程を調査する中で、意思決定と意思形成という二つの用語が出てきている。山口大学活動白書の中に記載されているように、全体の流れ図の中に、意思決定と意思形成を明確に分けている場合（3.4.1.2の図3-3）もあるが、実際には意思決定と意思形成を厳密に分けて分析することは

難しい。本章では、意思形成を意思決定の過程の一部として捉えて分析している。また文書管理に関する先行研究から、文書の保存年限や重要な記録の無期限での保存などの規程の整備が重要である。最後に、両角²⁷⁾や宮嶋²⁸⁾の先述の研究では、私立大学のオリジナリティの重要性を指摘しており、その根底には学長が織りなす組織風土の醸成があると考えられる。

本項では、表 3-6(1)(2)に焦点を当て、それに関連するデータのうち、まず公開されているデータ（自己点検評価書）を収集する。その後、大学文書館に保管されているデータ（会議録等）を調査する。

表 3-6 意思決定に関わる重要なカテゴリと関連するデータ

意思決定に関わる私立大学の重要なカテゴリ	関連するデータ
(1) 学校法人とそれが設置する大学という二重構造の理解	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中期計画 ・ 理事会と評議員会に関する文書 ・ <u>会議録</u> ・ 事業報告書 ・ ガバナンスコード
(2) 全体の流れ図（意思決定と意思形成）の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・ 認証評価に関連する文書 ・ <u>自己点検評価書</u>
(3) 規程の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 文書管理と情報公開 ・ 文書管理規程の保存年限 ・ その他
(4) 組織風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学長ブログなど

3.3.3 データの収集

3.3.1 で選定した大学の公開されているデータを Web 上から収集する。公開が義務化されているデータと義務化されていないデータがあるため、大学によって同じ内容の資料が収集できるとは限らない。本項では、表 3-6 中の会議録と自己点検評価書に着目し、関連するデータのうち、Web 上から入手できた自己点検評価書と、大学文書館に保管されており閲覧のみが可能な会議録等について、入手したデータの一覧を表 3-7 に示す。山口大学においては予備調査に用いた山口大学活動白書も収集したデータの一覧に含めている。本研究では、意思決定過程の記録については自己点検評価書に記載されている可能性が高いという仮説を立てており、表 3-7 に示すデータを分析対象とした。

表 3-7 入手したデータの一覧

	山口大学	九州大学
(a)Web 上で公開されている文書	大学活動白書 ³⁴⁾ 自己評価書 ³⁵⁾	自己点検評価書 ³⁶⁾
(b)大学文書館に保管されている文書	なし	会議録等（一部） ³⁷⁾

註：自己評価書や自己点検評価書は、大学の文書に記載されている名称をそのまま用いた。

3.3.4 収集したデータをもとにした意思決定過程の分析

3.3.3 で収集したデータをもとに、中期計画策定に関する意思決定の過程を分析する。まず公開されているデータ（自己点検評価書）を分析する。その後に大学文書館に保管されているデータ（会議録等）を調査する。意思決定に関わる本質的な成功要因は、各大学の特性に応じて異なっている可能性が高い。国立大学の個別の具体事例を示すことは、大学の構成員や関係者など（ステークホルダー）に対する説明責任の意味もあるが、最も重要なことは、その決定をした過程を記録し、それを公開することで、将来の重要な記録になる可能性がある。

3.4 国立大学の事例

本章では、調査対象大学の中期計画策定の意思決定プロセスに関連するデータを収集し、そのデータの分析結果に基づき、意思決定に関わる重要な観点から分析した結果を報告する。さらに意思決定過程の記録の具体事例を示す。

3.4.1 事例 1：山口大学

3.4.1.1 中期計画と認証評価の受審年度

山口大学における中期計画と認証評価の受審年度を表 3-8 に示す。山口大学では中期計画第 1 期期間の 2009 年度に認証評価（1 回目）を受審している。第 2 期期間の 2015 年度に認証評価（2 回目）を受審している。著者が山口大学大学評価室に勤務していた時期は、この 2015 年度の認証評価の受審時期と重なっている。

表 3-8 中期計画(第 1～4 期)と認証評価の受審年度

	2004-	2010-	2016-	2022-
中期計画	第 1 期	第 2 期	第 3 期	第 4 期
認証評価	平成 21 年度 (2009)	平成 27 年度 (2015)	未定	未定

3.4.1.2 予備調査（山口大学活動白書の分析）

本節では、予備調査として分析した山口大学における意思決定過程の記録に関する事例を検証する³⁸⁾。平成24年度から平成28年度までの国立大学法人山口大学の自己点検評価書（旧：山口大学活動白書）の中から、平成27年度の文書を分析対象とした³⁾³⁴⁾³⁸⁾。この文書を対象とした理由は、筆者は2014年5月から2016年5月までの2年間、山口大学大学評価室の室員として勤務としており、山口大学活動白書の作成の経緯を知っていることや、在籍時の2015年4月に国際総合科学部という新学部が設置されたため、それを題材に検証することとした。そこで本調査では、新学部の設置についての意思決定過程に関する記述を調査するために、山口大学活動白書の記述を分析した。

(1) 目次の構造分析

山口大学活動白書の目次の構造は大きく4つの項目で構成されている（表3-9）。この構成は他の年度の文書も同じ構造となっている。

表 3-9 山口大学活動白書の目次

年度	目次
平成27年度 (2015)	1.大学の目的 2.基本組織と運営体制 3.大学活動の状況 4.施策活動と主な実施体制

(2) 新学部設置に関する記述の調査結果

第2期中期目標において、「・・・(略)さらに、横断的な学問分野や進展する社会の様々なニーズに対応した新しい学部の設置構想をも視野に入れた改革を進めます」とあり、新学部の設置構想についての記載があった。山口大学活動白書の「2.2.1 管理運営組織」に山口大学の意思決定の流れを表した図が掲載されている（図3-2、図3-3）。中期計画策定は、副学長（総務企画担当）が所掌していることがわかる。「3.1.3 組織活動の状況」の「所定の成果が得られたものと評価できる事項」の28項目の内、4項目に新学部構想や意思決定に関する記述があったので以下に抜粋する。

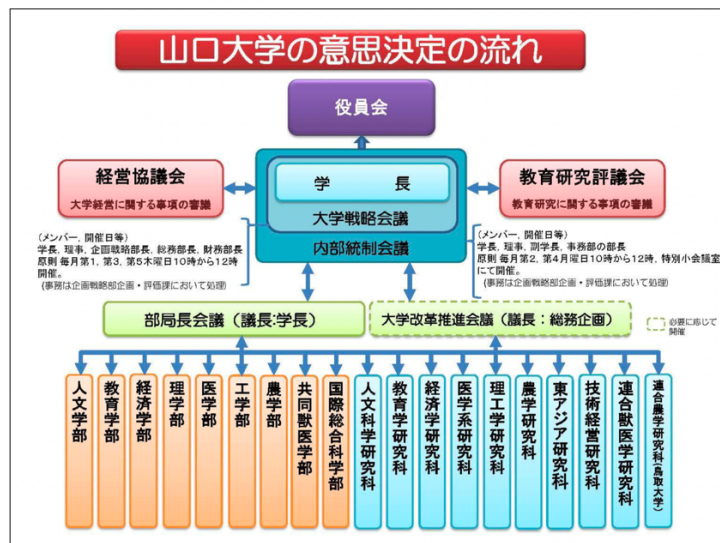
- ・ (2) 上述の新学部設置への本学の取り組みに対しては、国立大学法人評価委員会による「平成26年度に係る業務の実績に関する評価の結果」の中で、全国86国立大学中、5大学のみ取り上げられた〈『特筆』すべき取り組み〉の一つとして、「時代のニーズを踏まえた教育研究組織の再編に向けた全学的取り組み」との高い評価を受けている。

- (3) 平成 28 年度からの人文学部の改組が認められ、これにより、国際総合科学部新設に連動しての人文社会系学部（人文学部、教育学部、経済学部）の一体的な再編改革がほぼ達成されたことになる。人文社会系各学部の教育改革と各学部の連携によって、学生定員、教員再配置及び施設の再配分等が実現したものであり、学部の枠を超えて取り組めたことが上述(2)で示すような高評価を得ることとなった。
- (7) 「学長・理事と各学部長・各機構長との懇談会」が恒例化して実施されるようになった。平成 27 年度は、各部署の取組や懸案事項、大学運営に関する意見や要望のほか、第 3 期中期目標・中期計画に関する各部署の取組方針等について意見交換を行っている。第 2 期中期計画は執行部中心の策定であったが、今回は、各部署とのヒアリングを重ね、学内的な情報共有を図りながら中期計画が策定されている。各部署の運営に関し、執行部との間で重要とされる「自律と相互調整」の関係づくりの取り組みが、ここ数年、徐々に浸透してきているように見受けられる。
- (10) 大学運営にとって必要とされる学内外の多様な情報やデータを必要時に収集・提供できる体制を整備していくことを目標に、学長直下に IR 室を設置している。計画立案、プロジェクト形成、意思決定への支援等に役立てるためであり、目下のところ、各部署・各部署におけるデータの保有状況を把握する作業から始めている。

(3) 意思決定過程の記録としての価値

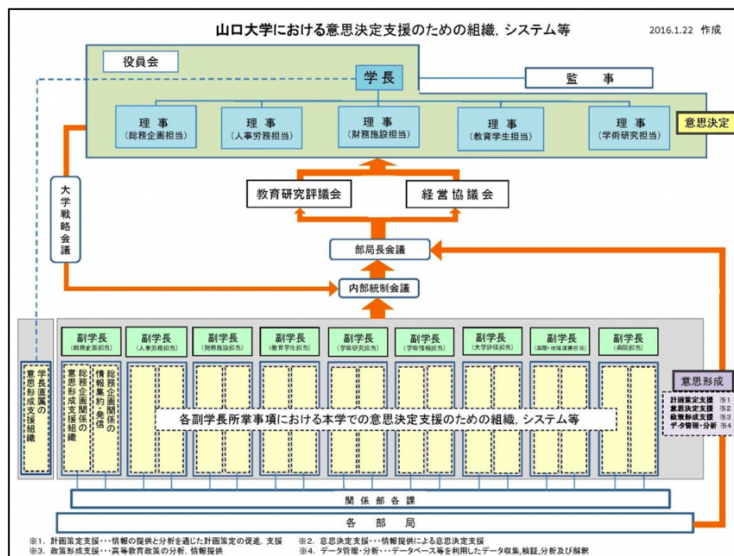
今回、新学部の設置についての意思決定過程に関する記述を調査するために、山口大学活動白書の記述を分析した。まず、山口大学活動白書の「2.2 運営体制」の中で、山口大学における意思決定及び情報の流れ図（図 3-2、図 3-3）が掲載されており、経営協議会や教育研究評議会などの各種会議体がどのような位置付けになっているかを一目で把握できた。よって、これらの会議録を調査分析することで、計画策定までの流れを追うことが可能になると考えられる。また、国立大学法人評価委員会による「平成 26（2014）年度に係る業務の実績に関する評価の結果」の中で、新学部設置への取り組みが高く評価されていることが書かれており、それに関連して人文社会系学部（人文学部、教育学部、経済学部）の一体的な再編改革が認められたことの記載もあった。新学部設置に関連する背景や影響を活動白書の記述から読み取ることができた。さらに、中期計画策定に関する問題点として、第 2 期中期計画は執行部中心の策定であったが、第 3 期中期目標・中期計画では各部署の取組方針等について意見交換を行っていることなど、現状の改善点が記述されており、各部署とのヒアリングを重ね、学内的な情報共有を図りながら中期計画が策定されていることもわかった。2015（平成 27）年度の山口大学活動白書の記述を分析した結果、新学部設置に関しての意思決定の流れの概観を把握することができた。山口大学活動白書を読んでいくことで、新学部設置までの様々な資料を調査することが可能になり、山口大学活動白書は意思決定過程の重要な記録（資料）である。

(資料 2-2-1(4) 山口大学における意思決定及び情報の流れ図)



出典：『山口大学平成 27 年度活動白書』の p.15 の資料 2-2-1(4)。

図 3-2 山口大学における意思決定及び情報の流れ図



出典：『山口大学平成 27 年度活動白書』の p.16。

図 3-3 山口大学における意思決定支援のための組織、システム等

山口大学活動白書は、白書という名称からも重要な記録（保存すべき文書）であることが窺えるが、ここで着目している点は、山口大学活動白書の記述内容を分析し、その内容が、意思決定過程を読み解くことができる記録になっていることを検証した、ということである。これは何を意味するかというと、1 大学の事例研究に過ぎないが、自己点検評価書は、大学の活動白書であり、意思決定の過程を記録できる文書であると考えられる。すべての大学において、自己点検評価書に意思決定過程の内容が盛り込まれている可能性を示している。

3.4.1.3 自己点検評価書の分析と意思決定過程の記録に関する具体事例

3.4.1.2 の予備調査の結果に基づき、2015 年度の認証評価受審の自己点検評価書（大学機関別認証評価、自己評価、平成 27 年 6 月、山口大学）³⁵⁾を分析対象として、中期計画策定の過程に関する内容の記述を調査した。その結果、基準 9 の「観点 9-2-1: 管理運営のための組織及び事務組織が、適切な規模と機能を持っているか。また、危機管理等に係る体制が整備されているか。」の箇所に、山口大学の意思決定の流れを表した図「山口大学における意思決定の流れ」が掲載されていた。この図は、3.4.1.2 の図 3-2 と同じであり、山口大学活動白書に記録されている。

意思決定過程の記録に関する具体事例として、国立大学の山口大学の自己点検評価書を分析した結果、中期計画策定に至るまでの意思決定の過程が記載されていた。国立大学の山口大学の場合は、意思決定の流れが分かりやすく、中期計画策定に関しても所掌部署や意思形成及び意思決定の流れの全体を把握することができた。今回の分析結果からも、認証評価の義務化や中期計画策定の義務化など、日本における大学評価の義務化は正しい方向性であることが検証できた。何百ページもある自己点検評価書の必要性に疑問を持っていた方が多くいるかもしれないが、実際、重要な記録が残されており、記録管理という観点からも重要な記録文書であることが示された。山口大学活動白書で書かれているように、意思決定過程と意思形成過程についての各組織の流れや役割（分担）が明記されることが望ましいと考える。

3.4.2 事例 2：九州大学

3.4.2.1 中期計画と認証評価の受審年度

九州大学における中期計画と認証評価の受審年度を表 3-10 に示す。九州大学では中期計画第 1 期期間の 2007 年度に認証評価（1 回目）を受審している。第 2 期期間の 2014 年度に 2 回目の認証評価、第 3 期期間の 2021 年度に 3 回目の認証評価を受審している。

表 3-10 中期計画(第 1～4 期)と認証評価の受審年度

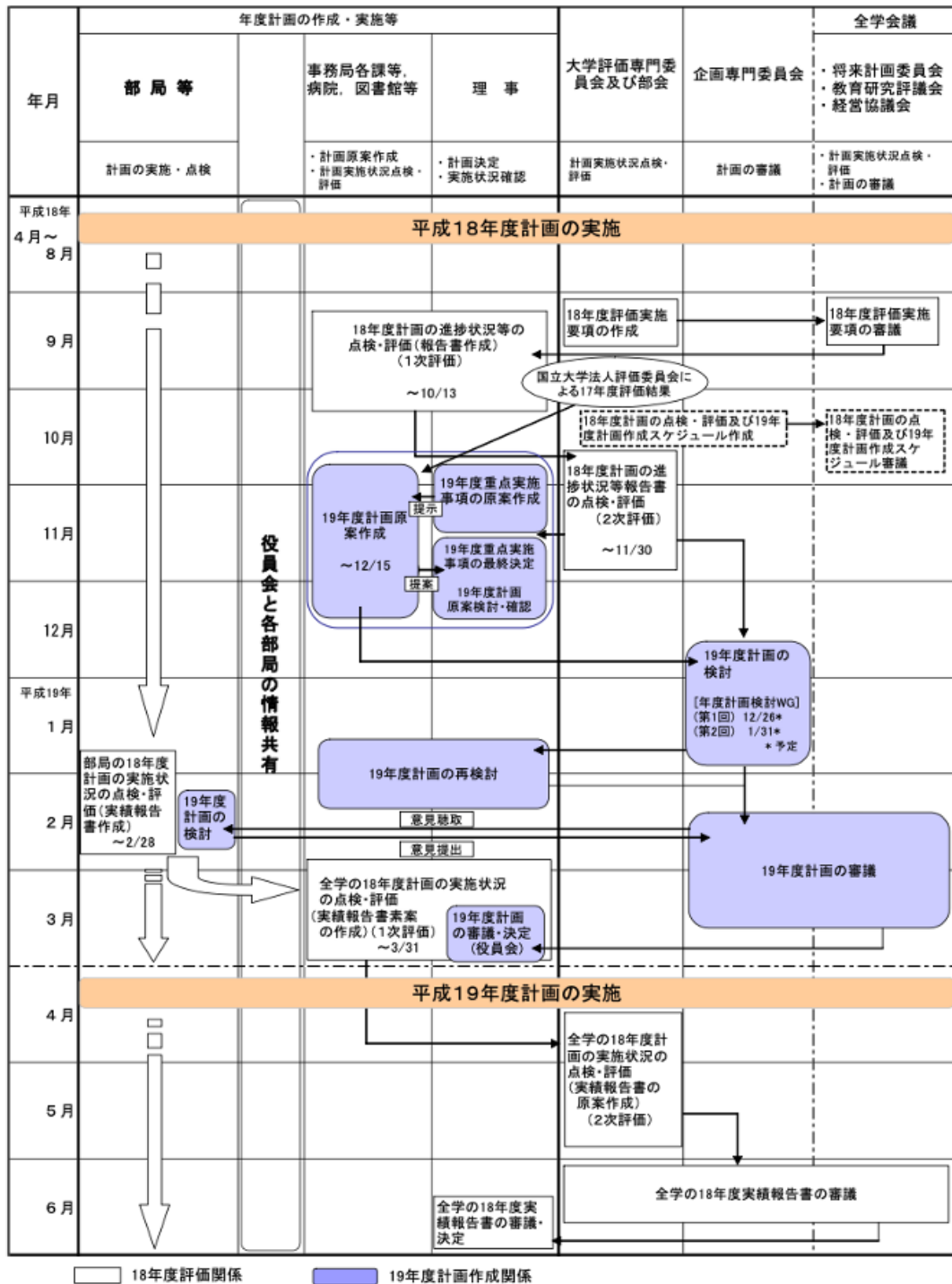
	2004-	2010-	2016-	2022-
中期計画	第 1 期	第 2 期	第 3 期	第 4 期
認証評価	平成 19 年度 (2007)	平成 26 年度 (2014)	令和 3 年度 (2021)	未定

3.4.2.2 自己点検評価書の分析と意思決定過程の記録に関する具体事例

今回の研究では収集できた資料をもとに分析することを目的としており、今回、第 1 期の中期計画策定に関する会議録等の資料が入手できたことから、この期間と同じ時期の自己点検評価書（2007 年度受審）を分析対象として、中期計画策定の過程に関する内容の記述を調査した。その結果、基準 9 の「観点 9-1-4: 評価結果がフィードバックされ、教育の質の向上、改善のための取組が行われ、教育課程の見直し等の具体的かつ継続的な方策が講じられているか。」の箇所に、「年度計画作成、点検・評価及び実施体制(平成 18 年度)」が掲載されていた（図 3-4）。図 3-4 の右上に、関連する委員会等の名称が書かれており、企画専門委員会や全学会議の将来計画委員会については、3.4.2.3 で後述する、会議録の分析の中で重要な位置付けとなっている委員会である。自己点検評価書の分析では、意思決定過程に関係する会議体は何であるかが記録されており、これらの会議録を調査分析することで、計画策定までの流れを追うことが可能になると考える。

図 3-5 には、「教育面での評価と年度計画を含む行動計画策定との連動の仕組み」が示されている。これは 3.2.3 で先述した「高等教育関連センターの組織再編」とも関連しており、意思決定のプロセスを考える上で、組織再編が大きく影響することも明らかになった。九州大学でも高等教育関連センターが機構化されていることが、自己点検評価書から示された。

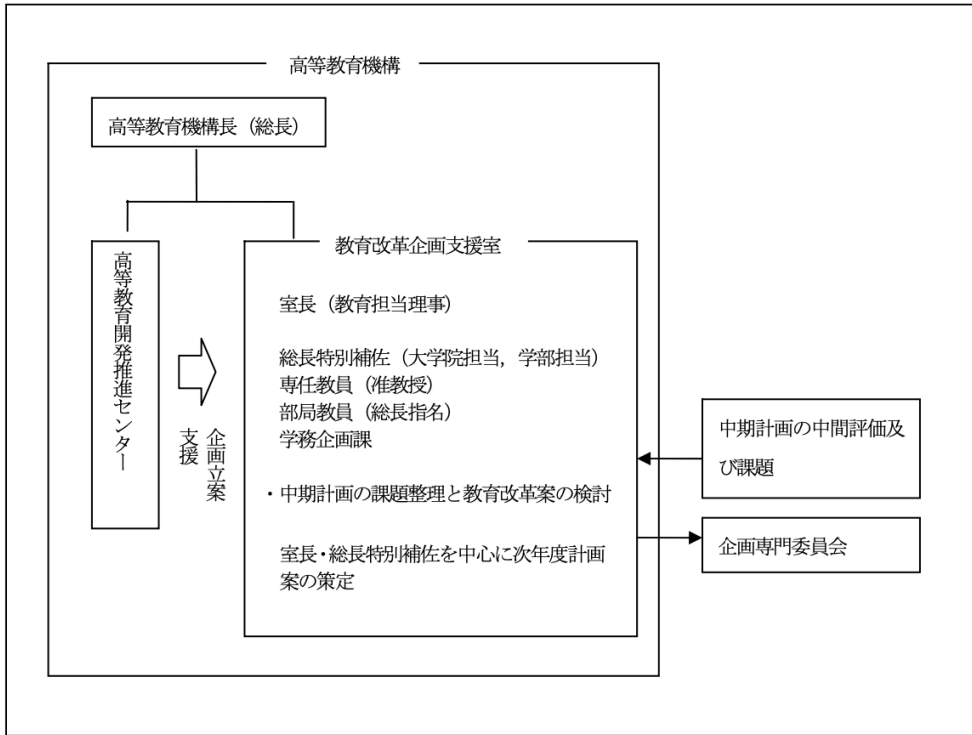
資料9-1-4-A 年度計画作成、点検・評価及び実施体制（平成18年度）



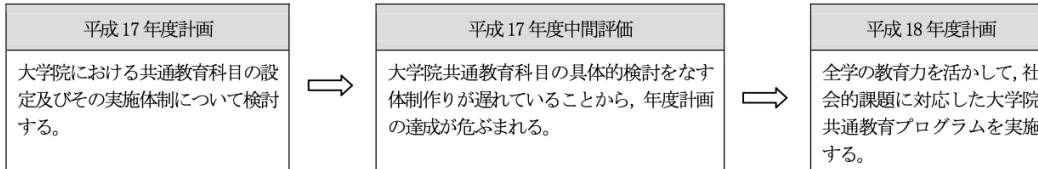
出典：『九州大学自己点検評価書』の p.182。

図 3-4 九州大学における年度計画作成、点検・評価及び実施体制(平成18年度)

資料9-1-4-B 教育面での評価と年度計画を含む行動計画策定との連動の仕組み



資料9-1-4-C 教育に関連する年度計画の評価が次年度計画に反映された例



※ 補足説明：17年度計画で大学院共通教育科目に関連して検討することが予定されていたが，検討を行う体制作りが遅れているとの指摘が中間評価でなされたため，18年度計画では，その遅れを取り戻した上で，一挙に大学院共通教育プログラムの実施にまで踏み込むこととした。

出典：『九州大学自己点検評価書』の p.183。

図 3-5 教育面での評価と年度計画を含む行動計画策定との連動の仕組み

3.4.2.3 会議録の分析と意思決定過程の記録に関する具体事例

本節では、九州大学大学文書館に保管されている中期計画策定に関連するデータのうち、「中期目標・中期計画策定関係（平成十一年度～十五年①）（文学部）」に関するデータ（資料）³⁷⁾を調査した。このデータ（資料）には、文学部を対象として、国立大学が法人化する2004（平成16）年より以前の、1999（平成11）年度から2003（平成15）年度までの中期計画策定までの会議録等が記録されている。そのため、先述したように、会議録の記録と時期が重なっている第1期中期計画期間の自己点検評価書を3.4.2.2では分析対象としている。本項では、第1期中期計画を策定するまでの記録（文学部）を分析した。

1999（平成11）年12月に、九州大学文学部中期目標・中期計画の策定について、九州大学文学部長から関係する他の学部長に送られている。また2000（平成12）年10月11日には、中長期計画策定委員会及び将来計画委員会の合同委員会が開催されており、その合同会議で中期計画の策定について議論されている。その中では基礎データの様式を提示し、各部局においてデータ収集が行われている。基礎データに基づいて中期計画の策定が行われていることがわかった。2000（平成12）年12月に人文科学研究員長から九州大学総長へ、中期目標・中期計画が提出されている。冊子体として「九州大学 大学院 人文科学研究院 人文科学文学府 文学部 中長期計画, 平成13（2001）年11月」が発行されている。この冊子体の発行に関して、「研究院長、評議員、学部長経験者、部門委員、将来計画委員、文学部自己点検評価委員、中長期計画策定委員会ワーキンググループ委員、拡大将来計画委員会作業グループ委員」が挙げられており、中期計画策定までに関連する会議体やメンバー構成がわかった。

ここからは、2004（平成16）年の法人化に向けて、中期目標・中期計画について文科省から文書が提出されたことを受けた上での、九州大学での策定プロセスを分析した。2002（平成14）年4月26日に企画専門委員会委員長（副学長）から、各部長宛に「法人化に伴う中期目標・中期計画の策定について（依頼）」という文書が送られている。これは2002（平成14）年3月26日に「国立大学の独立行政法人化に関する調査検討会議」から「新しい『国立大学法人』像について」³⁹⁾が文科省から提出されたことを受けて、各大学で対応がはじまったところであった。九州大学の中期目標・中期計画策定作業表が、「法人化以降に関する検討WG[評価・検討部会]」から出されており、ここから第0次案から第3次案までと過程を経ている。中期目標・中期計画の策定に関して、法人化前と大きく変更されている点は、中期目標は原則として全学にわたるもので、重点的に取り組む事項等を中心に記載することとなった。全学的に重点事項を中心にした中期目標・中期計画を作成する必要が出てきた。今回の記録で最も重要な点は全学として中期目標・中期計画をまとめるまでのプロセスであると考えられる。[計画・評価部会][企画専門委員会・将来計画委員会][全学対応委員会][部局]という4つの組織において、策定作業表が提示されており、以下の流れで、(1)～(4)を繰り返すとともに、他の部会との連携、総長等への諮問も行い、最終決定を行っていた。また学内合意形成にも十分配慮することが記述されていた。

- (0) [計画・評価部会]が、目標・計画表整理（第0次案）を提出
- (1) [企画専門委員会・将来計画委員会]が、目標・計画（第0次案）を提示
- (2) [全学対応委員会][部局]が、目標・計画（第0次案）を検討・改善(修正)
- (3) [計画・評価部会]が、目標・計画表整理（第1次案）を提出
- (4) [企画専門委員会・将来計画委員会]が、目標・計画（第1次案）を提出

[計画・評価部会]が、目標・計画を整理して案を作成しており、「九州大学の中期目標・中期計画（第1次案・提案集）」という形であくまでも提案して、また各学部から意見をフィードバックして、それを検討して案を作成するというサイクルの過程を経ていることがわかった。各部局固有の「目標」及び「計画」に関して、それらのまとめ方を部会が検討していることがわかった。最終的には2003（平成15）年5月に、[計画・評価部会]と[企画専門委員会]で検討を行い、第3次案として[将来計画委員会]に提出し、各部局持ち帰りの上、再度検討することになった。

3.4.3 考察

本章では、山口大学と九州大学の自己点検評価書や会議録等から、中期計画がどのような流れで策定されているかを分析した。どちらの大学の自己点検評価書にも、大学の意思決定の流れが分かりやすく記述されており、中期計画策定に関しても所掌部署や意思形成及び意思決定の流れの全体を把握することができた。自己点検評価書に出てくる関係部署や関係委員会等の会議録等を調査分析することで、計画策定までの流れを追うことが可能になる。今回、関係委員会等の会議録に関連するデータを収集することが困難であったが、九州大学大学文書館に保管されているデータから、中期計画策定までの意思決定プロセスを明らかにすることができた。

3.5 おわりに

本章では、大学評価結果と中期計画文書策定までの関連について、大学の事例研究を行い、入手した資料の中で、意思決定過程の記述の有無をどのくらい読み取ることができるかを分析した。今回、認証評価受審のための自己点検評価書の記述内容を分析した結果、各大学の意思決定の過程の流れの概要を把握することができた。このことは、自己点検評価書に出てくる関係部署や関係委員会等の会議録等を調査分析することで、計画策定までの流れを追うことが可能になることも同時に示している。実際に九州大学大学文書館に保管されている会議録等の資料から中期計画策定までの意思決定プロセスを明らかにすることができた。

本研究の課題は、大学評価や中期計画策定のために要求される資料の価値を探ることである。大学評価が開始された当初は、大学評価にかかる多大なコストについての批判が多く

あった。また国立大学においては各大学の個性を伸ばすことが目的であったが、どの大学も同じような記述や、計画の内容が抽象的であることが、これまでの課題として指摘されてきた。中期計画(大学の戦略)に各大学の特色を打ち出していくことが重要な論点であったが、それ以上に、中期計画策定までのプロセスがどうなっているのか(実質的には大学のマネジメント)を記録しておくことが重要であり、そのプロセスが将来の大学の成功を決める大きな要因の一つであることが、本研究の分析結果から導き出された結論である。本章では、会議録等の文書を対象として分析したが、今後は進行中の案件に着目し、誰がどのような意図を持って承認までを行なっているのか、という真の意思決定プロセスの解明を目指していきたい。

最後に、田中友香里の先行研究¹⁴⁾の中に書かれていたことであるが、筑波大学では、研究に関してまでは執行部の関与がなかった(管理されていなかった)ことが、自由で独創性のある研究者を育て、個性のある研究や研究者を輩出していった可能性があるとして述べられている。経営難になれば大学自体を運営できなくなってしまうわけなので、短期的な経営状態の回復も重要である。しかしそれだけでなく、日本の大学のよいところを世界に向けて発信できるような長期的な視点で見たときに、本当に必要な大学(世の中にあるべき大学)を残していくことが大学評価の本質であると考えている。

注・参考文献

- 1) 篠田道夫. 大学戦略経営論. 東信堂. 2010.
- 2) 浜田行弘. 私立大学の意思決定および財務・経営情報の公開:法令からの整理. 関西学院大学高等教育研究. 2012, vol. 2, pp. 65-79.
- 3) 山口大学自己点検評価. <http://committee.ue.yamaguchi-u.ac.jp/jikotennkennhyoka-system.html>, (参照 2022-04-17).
- 4) 文部科学省. 改正私立学校法説明資料 令和元年 10 月 7 日(月)(10 月 3 日・10 月 10 日改訂). https://www.mext.go.jp/content/1422184_01.pdf, (参照 2021-08-30).
- 5) 私立学校法. e-Gov 法令検索. 総務省, <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=324AC0000000270>, (参照 2021-08-30).
- 6) 篠田道夫. 私立大学ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて, 私学高等教育研究叢書平成 30(2018)年 3 月. 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所. 2018.
- 7) 公文書等の管理に関する法律. e-Gov 法令検索. 総務省, <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=421AC0000000066>, (参照 2022-04-17).
- 8) 公文書管理法は、2009 年に公布され、2011 年に施行されている。
- 9) 太田由紀. 意思決定過程を示す文書の作成と移管一国土交通省移管文書・水資源開発基本計画を中心として一. 北の丸. 国立公文書館. 2012, vol. 44, pp. 109-138.

- 10) 高田英一. 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. 博士論文(九州大学). 2014.
- 11) 大石哲也, 高田英一, 桑野典子, 関隆宏, 森雅生, 関口正司. 日本の国立大学における経営計画の課題と IR による支援のあり方について—グローバル化に関する中期計画を中心に—. 第 6 回大学情報・機関調査研究会. 2017, https://mjir.info/download/articles_2017/2017-1.pdf, (参照 2021-08-14).
- 12) 高田英一. 大学の経営計画の現状と課題: 国立大学の中期計画のロジックモデルの観点を中心に. 神戸大学大学教育推進機構『大学教育研究』. 2020, vol.28, pp. 29-39.
- 13) 高田英一. 法人評価の観点からの中期計画策定のあり方について. 神戸大学大学教育推進機構『大学教育研究』. 2021, vol. 29, pp. 57-71.
- 14) 田中友香里. 筑波大学評議会の構造と機能—三輪知雄学長期を中心に—. 筑波大学アーカイブズ年報. 第 5 号, 2022, pp. 81-102, <https://archives.tsukuba.ac.jp/wp-content/uploads/sites/16/2022/07/9cc2d9bb00c0a16c1078425836941793.pdf>, (参照 2022-08-13).
- 15) 佐藤嘉幸. 筑波大学長選考と国立大学ガバナンス改革問題. 現代の理論. 2020, vol. 24, <http://gendainoriron.jp/vol.24/rostrum/satoh.php>, (参照 2023-01-04).
- 16) 篠田道夫. 戦略経営 111 大学事例集. 東信堂. 2016.
- 17) 篠田道夫. 大学戦略経営の核心. 東信堂. 2016.
- 18) 日本私立大学協会. 日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード」<第 1 版> (平成 31 年 3 月 28 日第 150 回総会(春季)了承). https://www.shidaikyo.or.jp/apuji/pdf/201907_apuj_gc.pdf, (参照 2021-08-14).
- 19) 一般社団法人日本私立大学連盟. 日本私立大学連盟 私立大学ガバナンス・コード【第 1 版】令和元(2019)年 6 月 25 日. https://www.shidairen.or.jp/files/user/shidairen_governance_code.pdf, (参照 2022-08-29).
- 20) 両角亜希子. 私立大学のガバナンス改革—現状と課題—. カレッジマネジメント. Jul.-Aug. 2019, vol. 217, pp. 14-19, https://souken.shingakunet.com/publication/.assets/2019_RCM217_14.pdf, (参照 2022-08-18).
- 21) 増谷文生. 私大ガバナンス—学長の問題意識は—. アルカディア学報. no. 716, 2022. <https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/716.html>, (参照 2022-08-18).
- 22) 山本眞一. 学校法人ガバナンス改革—私学の健全な発展のために—. アルカディア学報. no. 719, 2022. <https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/719.html>, (参照 2022-08-18).
- 23) 小林武夫. 評議員会は単なる諮問機関か—ガバナンス現況調査から—. アルカディア学報. no. 720, 2022. <https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/720.html>, (参照 2022-08-18).
- 24) 西井泰彦, 坂下景子. 私立学校法改正法案骨子案に対する意見と要望. アルカディア学

- 報. no. 722, 2022. <https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/722.html>, (参照 2022-08-18).
- 25) 小林武夫. 理事会決定と評議員会諮問－大学を設置する学校法人寄附行為の分析－. 大学経営政策研究. 2014, no. 4, pp. 73-90.
 - 26) 両角亜希子. 成果の上がる中期計画をどう作るか『私立大学の中期計画に関する学長調査』報告. カレッジマネジメント. Jan.-Feb. 2020, vol. 220, pp. 6-21, https://souken.shingakunet.com/research/.assets/2020_RCM220_06.pdf, (参照 2024-01-16).
 - 27) 両角亜希子. 日本の大学経営－自律的・協働的改革をめざして－. 東信堂. 2020.
 - 28) 宮嶋恒二. 私立大学におけるガバナンスの有効性に関する実証研究. 同志社政策科学研究. 2016, vol. 17, no. 2, pp. 83-97.
 - 29) 近田政博. 高等教育関連センターの機構化が意味するもの－名古屋大学と神戸大学の比較考察－. 名古屋高等教育研究. 2019, vol. 19, pp. 33-48.
 - 30) 石井幸雄, 浜田行弘, 菅真城, 松岡美佳. 大学における文書管理に関する基礎的研究 II－問題点・課題の解決手法を中心に－. レコード・マネジメント. 2013, no. 65, pp. 109-133.
 - 31) 石井幸雄, 浜田行弘, 菅真城, 松岡美佳. 大学における文書管理に関する基礎的研究－関西地区における大学を中心に－. レコード・マネジメント. 2012, no. 63, pp. 79-100.
 - 32) 国立大学法人お茶の水女子大学法人文書管理規則. https://www.ocha.ac.jp/reiki/reiki_honbun/x243RG00000033.html, (参照 2022-08-13).
 - 33) 国立大学法人山口大学法人文書管理規則. <https://ds0n.cc.yamaguchi-u.ac.jp/~yu-reg/act/frame/frame110000070.htm>, (参照 2022-08-29).
 - 34) 山口大学平成27年度活動白書. 山口大学大学評価室. <http://committee.ue.yamaguchi-u.ac.jp/28nenndosakusei-hakusyo.pdf>, (参照 2022-08-30).
 - 35) 大学機関別認証評価 自己評価書, 平成27年6月, 山口大学, http://committee.ue.yamaguchi-u.ac.jp/New_HomePage/ninnsyohyoka-jikotennkennhyokasyo-h27.pdf, (参照 2022-12-08).
 - 36) 自己点検評価書, 平成19年6月, 九州大学, <https://www3.ir.kyushu-u.ac.jp/university-evaluation/selfval/selfassessment>, (参照 2022-12-08).
 - 37) 中期目標・中期計画策定関係(平成十一年度～十五年①)(文学部), 九州大学文書館所蔵資料, (参照 2022-12-02).
 - 38) 小柏香穂理. 大学の中期計画文書策定までの意思決定過程を示す記録(資料)に関する事例研究. 記録管理学会2022年研究大会予稿集. 2022, pp. 34-38.
 - 39) 新しい「国立大学法人」像について, 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議, 平成14年3月26日, 2002, <https://www8.cao.go.jp/cstp/siryo/haihu16/siryo2-2.pdf>, (参照 2022-12-08).

第4章 中期計画策定を対象とした私立大学の意思決定に関わる事例分析—学 長インタビュー分析との関連から—

4.1 はじめに

国立大学の法人化による組織改変や、私立大学においては大学と学校法人という複雑な組織体系から、意思決定過程の複雑さが指摘されており¹⁾、日本のすべての大学において、意思決定過程の最適化は重要な課題である。第3章では、重要文書の公開が義務付けされている国立大学を対象に大学の事例研究を行った。代表的な先行研究として、国立大学においては高田英一、私立大学においては両角亜紀子の研究があり、これらの知見をもとに研究を進めた。この研究では、入手した資料の中で、意思決定過程の記述をどのくらい読み取ることができるかを分析した。その結果、認証評価受審のための自己点検評価書の記述内容から、大学の意思決定過程の流れの概要を把握することができた。さらに九州大学大学文書館に保管されている資料の調査分析に基づき、九州大学の第1期中期計画策定までの意思決定過程の記録の具体事例を示すことができた。

本章では、「大学の意思決定」と「学校法人の意思決定」という二重の複雑な体系になっている私立大学の事例を取り上げる。調査対象とする2大学の事例研究から、私立大学における意思決定のプロセス（ここでは敢えて私立大学と表記しているが、大学と法人の意思決定過程の違いを含んでいる意味で用いている）の実態の解明を目指すとともに、その記録の具体事例を示す。

グレアム・アリソンの『決定の本質—キューバ・ミサイル危機の分析 第2版 I』（日経BP社、2020年）²⁾³⁾ではキューバ危機の緊迫した状況下での決定の本質が、3つのモデルから分析されている。この書籍の最初に、第35代アメリカ合衆国大統領ジョン・フィッツジェラルド・ケネディの言葉が引用されているように、意思決定の本質は当事者でもわからないことが多いと書かれている。

研究者は究極的決定の本質を理解することができない。実際、決定を下す本人にもわからないことが多い。(略) 意思決定の過程には曖昧で錯綜した拡大解釈が伴うものだ。それは決定に最も深く関与している当事者にも不可解なことなのである。

大学においても、意思決定の過程には曖昧で錯綜した拡大解釈が伴っていると考える。特に私立大学においては、大学と法人という複雑な組織体系で構成されており、意思決定過程の最適化は従来から重要な課題となっている。国立大学においても、2019年度の国立大学法人法改正⁴⁾⁵⁾⁶⁾によって「一法人複数大学制度」が創設され、2020年4月にはわが国初の一法人複数大学制度による国立大学法人として、東海国立大学機構（岐阜大学と名古屋大学

という二つの国立大学法人の統合)が設立された⁷⁾。2024年度には、東京工業大学と東京医科歯科大学が法人の統合ではなく、大学ごと統合して1法人1大学となる⁸⁾⁹⁾¹⁰⁾。このように日本のすべての大学が複雑な組織体系になってきており、大学(法人)の意思決定をスムーズに実施できる環境を整備することは重要なミッションであり、そのためにはそのプロセスを記録する必要がある。

私立大学においては、最近の私立学校法改正¹¹⁾で2020年4月に中期計画の策定が義務化され、中期計画については、理事長において、あらかじめ、評議員会の意見を聴かなければならないとある。2023年5月の改正ポイントは、私立学校法の改正に関する説明資料(令和5年8月1日更新)¹²⁾によれば、『「執行と監視・監督の役割の明確化・分離」の考え方から、理事・理事会、監事及び評議員・評議員会の権限分配を整理し、私立学校の特性に応じた形で「建設的な協働と相互けん制」を確立。』と示されている。具体的には理事と評議員の兼職を禁止するなど、意思決定に関して大きな変革があると考えられる。本改正については施行日が2025年4月1日となっており、猶予期間が設けられている。

本章では、(1)公開されているデータをもとにした意思決定の過程を調査し、(2)学長インタビュー調査との関連性を分析することで、大学の意思決定に関する本質的な成功要因を探る。

「大学の意思決定」と「学校法人の意思決定」という二重の複雑な体系になっている私立大学の事例研究から、私立大学における意思決定のプロセスの記録の具体事例を示しながら実態の解明を目指す。意思決定に関わる本質的な成功要因は、各大学の特性に応じて異なっている可能性が高い。これまで私立大学の内部の状況はブラックボックスになっていたが¹³⁾、学長インタビュー調査により、内実に迫り、本質的な成功要因に辿り着くことを目的としている。

4.2 先行研究

4.2.1 国立大学における意思決定に関する関連研究

大学の意思決定に関する先行研究に関しては、第3章の3.2.2で国立大学と私立大学の意思決定に関する先行研究を取り上げているのでそちらを参照されたい。前掲の第3章の3.2.2.1の国立大学では、(1)国立大学のIR(Institutional Research)による意思決定支援に関する先行研究¹⁴⁾¹⁵⁾¹⁶⁾¹⁷⁾、(2)筑波大学草創期における評議員会の意思決定過程に関する先行研究¹⁸⁾を参照いただきたい。本章に関連する部分として、(2)筑波大学草創期における評議員会の意思決定過程に関する先行研究¹⁸⁾で「議決機関」と「協議機関」としての相互補完体制が維持されることが最適な意思決定過程の事例の一つであることを示しており、私立大学における「理事会」と「評議員会」のあり方を考える上で重要な資料であると考えられる。

4.2.2 私立大学における意思決定に関する関連研究

私立大学の意思決定においても、詳細は先述の第3章の3.2.2.2で、(1)私立大学のマネジメント改革に関する先行研究^{19) 20) 21) 22)}、(2)私立大学の中期計画及びガバナンスに関する先行研究^{23) 24) 25)}を参照いただきたい。本節では、本章に関連する先行研究の概要を述べる。

4.2.2.1 「法人」と「大学」という二重構造

まず私立大学の意思決定に関する浜田行弘による先行研究¹⁾から、学校法人とそれが設置する大学という二重構造であることが、前章でも述べたが、重要な課題として指摘されている^{1) 26)}。浜田行弘は、「大学の意思決定」と「学校法人の意思決定」では根拠となる法令も異なることから、複雑な体系になる可能性があることも指摘している。以下は浜田行弘「私立大学の意思決定および財務・経営情報の公開:法令からの整理」(『関西学院大学高等教育研究』、2012)¹⁾の65頁より引用したものである。

学校教育法には、大学の意思決定に関して、学長および教授会の基本的な内容が定められており、各大学が実情に応じて意思決定の仕組みを構築する。また、私立学校法には、私立大学の設置者である学校法人の意思決定について、役員(理事、監事)、理事会および評議員会の役割などが定められている。私立大学および学校法人は公共性の高い機関であり、法令の定めにもとづいて、大学では重要事項を教授会で審議し、学校法人の理事会が業務を決定する過程が、法令順守の面でも重要である。

4.2.2.2 「理事会」と「評議員会」の関係性

評議員会については、最近頻繁に議論されており^{27) 28) 29) 30)}、小林武夫の先行研究¹³⁾では、意思決定機関である「理事会」と、諮問機関である「評議員会」の両者の運営についての実態調査を行なっている。2023年の私立学校法改正の中でも、評議員会の「執行と監視・監督の役割の明確化・分離」の考え方から、理事・理事会、監事及び評議員・評議員会の権限分配の整理が行われている¹²⁾。詳細は4.2.3で後述する。

4.2.2.3 私立大学のガバナンスに関する先行研究

両角亜紀子の先行研究³¹⁾では、「ガバナンス特性、人事制度、組織風土」の3領域の分析枠組みを設定して、それぞれの関係性及び経営改善の関係性を分析している。経営状態の指標として、入学定員充足率、事業活動収支差額比率を用いて、色々な観点からの分析を行なっており、定員充足率に対するガバナンスの影響について「この結果が示しているのは、学内の様々な立場の人が意見を反映させることが可能であり、チェック機能が働くような、オープンな雰囲気のある大学運営の方が経営状態がよいということである」と指摘している。大学の組織風土が経営状態に大きな影響を与えている、と考えることができるが、直接的に解明することは容易ではない。また両角亜紀子の先行研究³¹⁾の中でも触れられているように、

宮嶋恒二²⁶⁾も理事会と大学が同じ方向を向いていることの重要性を示唆している。

4.2.3 最近の私立学校法改正の内容（2019年、2023年）

4.2.3.1 令和元（2019）年の法改正

私立学校法の一部改正を含む「学校教育法等の一部を改正する法律」が令和元（2019）年5月24日に公布され、施行日は令和2（2020）年4月1日となっている。この改正では表4-1に示すように、中期的計画の作成義務、評議員会の機能の充実がポイントとなっている。

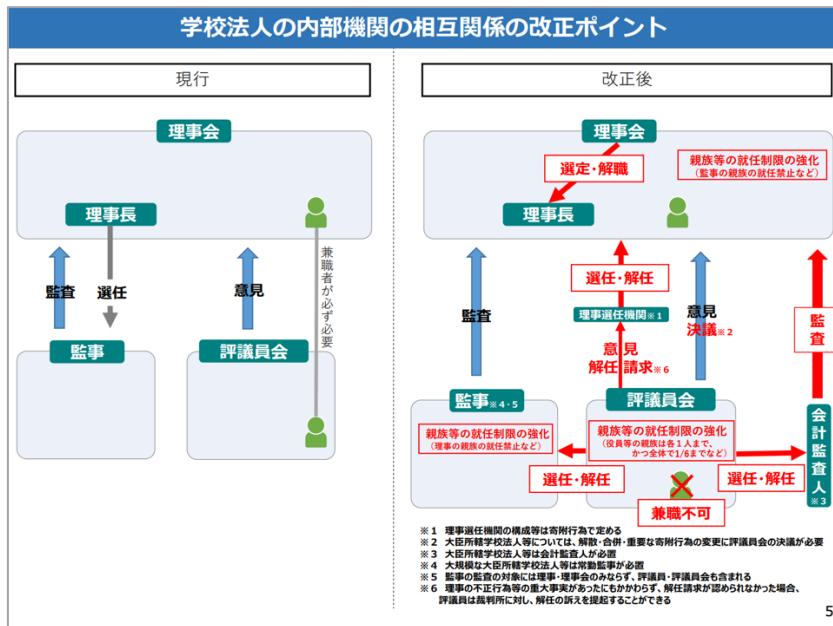
4.2.3.2 令和5（2023）年の法改正

令和5（2023）年5月8日に公布され、施行日は令和7（2025）年4月1日となっている。この改正では、図4-1に示すように、理事・理事会、監事及び評議員・評議員会の権限分配を整理したことがポイントとなっている。例えば、改正前は、理事会と評議員会で兼職者が必ず必要であったが、改正後は、評議員会において理事と評議員の兼職を禁止している。

表 4-1 私立学校法改正における制度改正の内容

年	制度改正等	改革促進のための制度改正の内容 (リーダーシップの発揮/経営力強化等)	不祥事抑制のための制度改正の内容 (情報公開/透明性の確保/牽制機能の強化等)
2020	私立学校法改正	<ul style="list-style-type: none"> ●中期的計画の作成義務 ●評議員会の機能の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ●幹事の牽制機能の強化 ●役員の職務と責任に関する規定 ●寄付行為、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、役員等名簿、監査報告書、役員に関する報酬等の支給基準の据え置き・閲覧、大学法人の場合は公表

註：両角亜紀子『私立大学のガバナンス改革—現状と課題—』の内容を基に筆者が作成した。



出典：文部科学省『私立学校法の改正に関する説明資料（令和5年8月1日更新）』（2023年）のp.5。

図 4-1 私立学校法改正に関する「学校法人の内部機関の相互関係の改正ポイント」

4.2.4 大学の文書管理に関する関連研究

石井幸雄の先行研究³²⁾の中で、「情報活用による意思決定の最適化を支援する」ことが課題となっていることがアンケート結果から示されている。また日本の大学の文書管理に関しては、第2章の表 2-6 に示すように、大学の設置形態により法規制が異なる。私立大学においては各々の文書管理規程等に任されている点が課題である。また文書管理規定等の公開は義務付けられていない。Google の検索サイトで「私立大学 文書管理規程」で検索した結果³³⁾、上位 10 位中の 5 件が私立大学に関する文書管理に関する規程であった。その結果の一例を表 4-2 に示す。

表 4-2 私立大学の文書管理規定等の一例³²⁾

組織名称	文書管理規定等の名称
志學館大学	志學館大学文書保存規程
東海大学	学校法人東海大学文書保存規程
麻布大学	学校法人麻布獣医学園文書処理規程
多摩美術大学	学校法人多摩美術大学文書保存規程
鳥取看護大学・鳥取短期大学	鳥取看護大学・鳥取短期大学文書規程

4.2.5 本研究における独自のアプローチ

これらの先行研究を整理すると、第3章でも示しているように、大学の意思決定過程を記録し、継承（共有）することの重要性は明らかである。第3章では国立大学の2大学の事例研究を行ってきたが、本章では私立大学の2大学の事例研究を行う。4.2の先行研究から、意思決定過程に関する私立大学と国立大学との大きな相違点は、組織構成の違いにあると考える。学校法人と大学という二重構造の問題である。

そこでまずは、中期計画の策定プロセスを探るために、第3章での知見をもとに、各大学の自己点検評価書の記述内容から、各々の大学の意思決定過程の流れの概要を把握し、意思決定過程の記録の具体事例を示す。次に、意思決定機関である「理事会」と、諮問機関である「評議員会」の両者の運営についての実態についても、公開データにより分析する。両角亜紀子の先行研究³¹⁾でも示されている「大学の組織風土」の影響についても、学長インタビューの分析結果をもとに私立大学における意思決定過程の実態の解明を目指すとともに、その記録の具体事例を示す。

4.3 研究方法

4.3.1 調査対象とする大学の選定

本章では、調査対象とする大学として、篠田道夫『戦略経営 111 大学事例集』（東信堂、2016年）²¹⁾の中で成功事例として挙げられている大学のうち、教育指標（本研究では、「志願者数」を指標として設定する³⁴⁾）として顕著な実績がある大学の中で、学長へのインタビュー調査が実施可能な2大学（大阪経済大学、駿河台大学）を選定した。

4.3.2 先行研究による意思決定に関わる重要なデータ

第3章で示した意思決定過程に関わる重要なデータに加え、表4-3(4)の組織風土の醸成に、学長インタビューを追加したものを表4-3に示す。両角³¹⁾や宮嶋²⁶⁾の先述の研究では、私立大学のオリジナリティの重要性を指摘しており、その根底には学長が織りなす組織風土の醸成がある。本章では学長へのインタビュー調査を実施することで、その本質を追究することにした。表4-3(1)(2)(4)に焦点を当て、それに関連するデータのうち、まず公開されているデータ（理事会と評議員会に関する文書、自己点検評価書）を収集する。その後学長へのインタビュー調査を実施する。

4.3.3 データの収集

4.3.1で選定した大学の公開されているデータをWeb上から収集する。本研究では、表4-3の(1)と(2)に着目し、関連するデータのうち、Web上から収集できたデータを表4-4に示す。私立大学において公開が義務化されているものとして、事業報告書や認証評価に関連す

る文書やデータなどがあるが、公開が義務化されていないデータもあり、各大学によって収集できるデータは異なる。本研究では、理事会と評議員会に着目している点と、意思決定過程の記録については自己点検評価書に記載されている可能性が高いことから、表 4-4 の(b)と(e)に示すデータを分析対象とした。

表 4-3 意思決定に関わる重要なカテゴリと関連するデータ

意思決定に関わる重要なカテゴリ	関連するデータ
(1)学校法人とそれが設置する大学という二重構造の理解	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中期計画 ・ <u>理事会と評議員会に関する文書</u> ・ 会議録 ・ 事業報告書 ・ ガバナンスコード
(2)全体の流れ図（意思決定と意思形成）の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・ 認証評価に関連する文書 ・ <u>自己点検評価書</u>
(3)規程の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 文書管理と情報公開 ・ 文書管理規程の保存年限 ・ その他
(4)組織風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学長ブログ ・ <u>学長インタビュー</u>

註) 第 3 章で示した意思決定過程に関わる重要なデータに加え、表 4-3(4)「組織風土の醸成」に、学長インタビューを追加した。

表 4-4 収集したデータの一覧

No.	大阪経済大学	駿河台大学	分析対象
(a)		・ 中期計画 ⁴⁰⁾	
(b)	・ 理事会と評議員会に関するデータ ³⁵⁾	・ 理事会と評議員会に関するデータ ⁴¹⁾	○
(c)	・ 事業報告書 ³⁶⁾	・ 事業報告書 ⁴²⁾	
(d)	・ ガバナンスコード ³⁷⁾	・ ガバナンスコード ⁴³⁾	
(e)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 認証評価に関連するデータ³⁸⁾ ・ 自己点検評価書³⁸⁾ ・ 大阪経済大学白書 現状と課題 2010³⁹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 認証評価に関連するデータ⁴⁴⁾ ・ 自己点検評価書⁴⁵⁾ 	○

4.3.4 収集したデータをもとにした意思決定過程の分析

4.3.3 で収集したデータをもとに、中期計画策定に関する意思決定の過程を分析する。まず公開されているデータ（理事会と評議員会に関するデータ）から理事と評議員のメンバー構成を調査する。次に公開されているデータ（自己点検評価書）から、意思決定過程の記録を分析する。意思決定に関わる本質的な成功要因は、各大学の特性に応じて異なっている可能性が高いため、学長へのインタビュー調査の分析結果との関連から、各大学における最適な意思決定の過程を考察する。これまで私立大学の内部の状況はブラックボックスになっていたが¹³⁾、学長インタビュー調査により、内実に迫り、本質的な成功要因に辿り着くことを目的としている。

4.3.5 学長へのインタビュー調査による分析

インタビュー調査では、まずは成功の要因（志願者数の増加）についての質問から始まり、中期計画の策定について、途中からは学長（前学長）の人柄や大学に対する熱意を伺うことができた。本研究でのインタビュー調査の分析結果は、学長（前学長）の発した言葉をそのまま筆者が解釈しており、主観的な観点からの分析である。

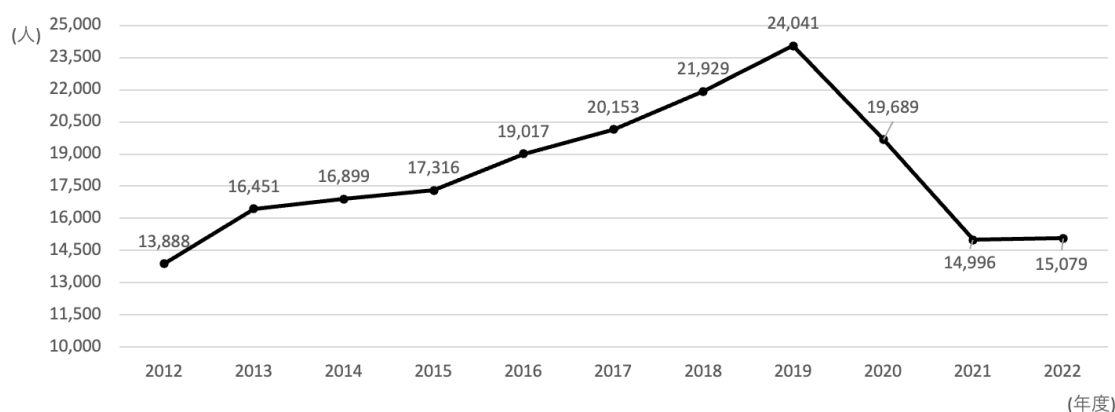
4.4 私立大学の事例

本章の調査対象大学の2017年から2019年までの志願者数の推移を示す（表4-5）。大阪経済大学、駿河台大学ともに、志願者数が増加している2017年から2019年の期間に在任されていた学長にインタビューを実施することができた。本項では、志願者数を増加に導いた要因（中期計画を策定するまでの意思決定のプロセス）を探るべく、公開データと学長インタビューから分析する。インタビューにご協力くださった大阪経済大学前学長の在任期間は2010年11月～2019年3月であり、2012年から2022年までの志願者数の推移を図4-2に示す⁴⁶⁾。

表 4-5 調査対象大学と2017年～2020年の志願者数（学部全体）

	2017	2018	2019	2020
大阪経済大学	20,153	21,929	24,041	19,689
駿河台大学	1,770	2,773	4,887	5,727

註：表中のデータの出所は注47)48)を参照。



註：大阪経済大学『事業報告書 2021』（2022年5月発行）の7頁の内容を基に筆者が作成した。

図 4-2 大阪経済大学の志願者数の推移（2012～2022）

4.4.1 事例 1：大阪経済大学

4.4.1.1 理事会と評議員会に関するデータの分析

表 4-4(b)「理事会と評議員会に関するデータ」では、学校法人の役員についてのデータが公開されており、このデータに基づき、理事と評議員のメンバー構成の調査分析を行った結果を表 4-6 に示す。

表 4-6 理事と評議員のメンバー構成

大阪経済大学
理事：15 名、評議員：31 名 (重複：7 名)

4.4.1.2 自己点検評価書の記述内容の分析

表 4-4(e)では、認証評価に関するデータが公開されており、このデータに基づき、意思決定過程の記録について調査分析を行った。認証評価の年度は大学によって異なるが、両大学とも公益財団法人大学基準協会による認証評価を受審しており、大阪経済大学は 2016 年度に受審し、「大学評価の基準に適合している」との認定を受けている。大阪経済大学の自己点検評価書の中で意思決定に関係する記述を抜粋した（表 4-7）。

大阪経済大学の記述内容（表 4-7）を分析すると、第 3 章の教員・教員組織、第 6 章の学生支援の項目に、教育に関する運営を司る教授会とそれに関連する委員会等の役割や流れが記述され、どのような連携体制がとられているかを把握できた。また第 9 章の管理運営・財務の項目では、理事会に関連する内容が記述されており、例えば「評議員会の意見を聴いて理事会で決議している」など、評議員会についても触れられている。日常的な意思

決定として「稟議書」を用いているとあり、「学校法人大阪経済大学稟議規程」および「学校法人大阪経済大学稟議規程施行細則」を新たに設けるなど、そのプロセスの明確化を図っていると記述されている。稟議書は公開する文書ではないが、今後、学校法人の意思決定過程の記録はこの稟議書が重要な記録になると考える。

4.4.1.3 学長へのインタビュー調査の分析

大阪経済大学前学長へのインタビュー調査は、2022年4月22日(金)16時から約1時間、実施した。インタビュー調査では、まずは成功の要因についての質問から始まり、中期計画の策定について、途中からは学長(前学長)の人柄や大学に対する熱意を伺うことができた。本節でのインタビュー調査の分析結果は、学長(前学長)の発した言葉をそのまま筆者が解釈しており、主観的な観点からの分析である。

インタビュー調査の分析に関連して、大阪経済大学の「建学の精神」を以下に記載する⁴⁹⁾。

本学の建学の精神は「自由と融和」です。

ここでの「自由」とは、いかなる権力にも屈することのない自立の精神であり、互いの人間としての尊厳を重んじるリベラリズムの思想です。また「融和」とは、人の輪を大切にし、平和を愛する心です。

大阪経済大学の前学長へのインタビュー調査について分析する。前学長の教育哲学は、「中規模・中堅大学として、学生たちの自発的な伸びる力をいかに育てるか」「ゼミの大経大(しっかりもん)・マナーの大経大(あったかもん)・就職の大経大(やんちゃもん)」という強いメッセージであった。「おかげさま・おたがいさま」の精神を持つ学生を育てていくという強く熱い思いや、大阪経済大学の初代学長黒正巖博士の教えを受け継ぐ黒正イズムの精神が強く伝わってきた。また職員の方と一緒に議論することで学内の一体感をつくっていることもわかった。筆者はこの点が意思決定の成功要因に大きく関与すると考える。学長自らゼミを担当するなど、学長が手本となる姿勢も強く感じた。最後に、「そっと手を添えじっと待つ、これも農業と一緒に」と笑顔で語ってくださったのが印象的だった。

表 4-7 大阪経済大学の自己点検評価書の意味決定過程に関する記述

大阪経済大学	
頁・項目	記述内容
p.37・ 第3章 教員・ 教員組織	人間科学部の教育研究の運営は「教授会規程」(資料 3-12 第 2 条第 2 項第 3 号)に基づき、学部長が統括する。学部長は「教授会規程」(資料 3-12 第 2 条第 3 号)に基づき、学部長候補者を選出し、「理事会規程」(資料 3-19 第 9 条第 10 号)に基づき、理事会にてこれを承認する。学部長は「組織規程」(資料 3-11 第 4 条第 3 項)に基づき、学部長のほか副学部長 1 名、学部長補佐 1 名を置き、学部執行部を構成し、学部運営をつかさどる。教育研究に関わる学部の意思決定のあり方は、学部長、副学部長、学部長補佐から構成される学部執行部が諸々の方針を提案するとともに、「人間科学部カリキュラム委員会規程」(資料 3-23)に基づき、副学部長を委員長として、各コース代表者 3 名と教務委員をメンバー 構成員とするカリキュラム委員会を設置し、学部長からの諮問に基づきカリキュラムを中心とした学部教育のあり方などについて議論し答申された結果を教授会に提案する方法をとっている。このほか、全学的な案件はそれぞれの各種委員会から教授会に提案されるほか、学部長や学長執行部らで構成する全学の校務協議会において調整の上、教授会へ提案することもある。
p.158・ 第6章 学生支援	キャリア支援に関する組織体制の整備としては、2014 年度の組織改編に伴い、進路支援部を「進路・資格支援課」「インターンシップ課」「就職課」の 3 課体制とし、低学年からの就業意識の養成や、年次ごとのシームレスなサポートを行える体制を整えた(資料 6-4 4 頁)。原則月 1 回は「進路支援委員会規程」(資料 6-11)に基づき、進路支援委員会を開催し、教員と職員の定期的な意思決定・意見交換の場を持ち、学生のキャリア形成支援・就職活動支援体制をとっている。また、正課のキャリア科目については学部教授会やカリキュラム委員会、教務部と連携を行っている。
p.186・ 第9章 管理運営 ・財務	理事会は、私立学校法に基づき、「学校法人大阪経済大学寄附行為」(以下、「寄附行為」という。)(資料 9-1-6 第 16 条第 2 項)に「学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する。」と定めている。また「学校法人大阪経済大学 学内理事会規程」(資料 9-1-7)で学内理事会を設けることを定め、日常的な意思決定を行い、迅速な意思決定に努めている。また、「寄附行為」(資料 9-1-6 第 21 条)において定める重要事項については、評議員会の意見を聴いて理事会で決議している。 諸規程には改廃権者を記載し、適切な意思決定が図られるようにしている。日常的な意思決定として稟議書を用いるが、「学校法人大阪経済大学稟議規程」(資料 9-1-8)および「学校法人大阪経済大学稟議規程施行細則」(資料 9-1-9)を新たに設け、そのプロセスの明確化を図った。
p.187・ 第9章 管理運営 ・財務	事務処理等の執行を伴う意思決定は、稟議書で行われるが、「学校法人大阪経済大学稟議規程」(資料 9-1-8)および「学校法人大阪経済大学稟議規程施行細則」(資料 9-1-9)に則り、適切に運用されている。また、稟議書は監事による定期的な監査が行われ、その内容の適切性について検証が行われている。

註：大阪経済大学「2015 年度自己点検・評価報告書」から、該当する文を抜粋し、作成した。

4.4.2 事例 2：駿河台大学

4.4.2.1 理事会と評議員会に関するデータの分析

表 4-4(b)「理事会と評議員会に関するデータ」では、学校法人の役員についてのデータが公開されており、このデータに基づき、理事と評議員のメンバー構成の調査分析を行った結果を表 5-8 に示す。

表 4-8 理事と評議員のメンバー構成

駿河台大学
理事：8名、評議員：17名 (重複：8名)

4.4.2.2 自己点検評価書の記述内容の分析

表 4-4(e)では、認証評価に関するデータが公開されており、このデータに基づき、意思決定過程の記録について調査分析を行った。認証評価の年度は大学によって異なるが、両大学とも公益財団法人大学基準協会による認証評価を受審しており、駿河台大学は 2021 年度に受審し、「大学評価の基準に適合している」との認定を受けている。駿河台大学の自己点検評価書の中で意思決定に関係する記述を抜粋した（表 4-9）。

駿河台大学の記述内容（表 4-9）を分析すると、第 2 章の内部質保証、第 3 章の教育研究組織の項目に、「経営戦略会議」や「学長・副学長会議」についての記述がある。経営戦略会議についてのメンバー構成（理事長 [議長]、学長、副学長、法人局長、大学事務局長、経営企画室長及び各事務部長等）が示されており、法人の意思決定に向けた協議機関という位置付けになっている。学長・副学長会議は、法人と教学をクロスオーバーさせた協議機関という位置付けで、こちらは学長が議長を務めている。中期計画策定に関しては、「中期計画策定の主体となる「経営戦略会議」（法人の意思決定に向けての協議機関）と連携をとりつつ進捗させていく。」「さらに、既述の教学系会議体の他に、2012（平成 24）年度から法人と共学の役職者によって構成される「経営戦略会議」を設置し、大学の中長期計画、全学的な教育・研究組織の適切性の検証、その他重要事項の協議を行い、理事会における意思決定に向けて大きな役割を果たしている。」との記載があり、経営戦略会議が中心となることがわかる。

表 4-9 駿河台大学の自己点検評価書の意味決定過程に関する記述

駿河台大学	
頁・項目	記述内容
p.12 第2章 内部質保証	<p>「経営戦略会議」は、大学の設置者たる法人の中核組織であり、理事長が議長を務め、以下、学長、副学長、法人局長、大学事務局長、経営企画室長及び各事務部長等により構成されている。大学の経営戦略及び将来計画に関すること、広報戦略に関すること、全学的な教育・研究組織、予算及び施設に関する重要事項等を協議する場であり、法人の意味決定に向けた協議機関である（資料 2-6）。</p> <p>同会議における内部質保証の推進の一例として、中期計画である「駿河台大学グランドデザイン」の策定及びその実現に向けた取組みである「アクションプラン」の策定と実行に関する年度ごとのヒアリングや評価を行うことを通じて、全学的な取組みに関する改善・向上を着実に進捗させる役割を担っている点が挙げられる（詳細は「点検・評価項目③」に記述）。</p> <p>「学長・副学長会議」は、法人と教学をクロスオーバーさせた協議機関であり、学長が議長を務め、以下、副学長、学長補佐、法人局長、大学事務局長及び教学の事務部長等が協議を行う場であり、概ね月に3～4回開催している。これは、主に日常生じる教学上の諸問題に関する協議のほか、改善・向上実現のためのより具体的な対策の検討を法人と連携しつつ機動的に行える場となっている。また、構成員の多くは、「内部質保証推進委員会」や「自己点検評価分科会」の構成員に就くという有機的な連携を意識した工夫により、改善・向上に必要な課題を共有し、その対策を実行に移すために教育研究組織及び関連事務部署はもとより、理事会、経営戦略会議との連携をも行っている。</p>
p.17 第2章 内部質保証	<p>また、全学的なPDCAサイクルの適切性、有効性の点検・評価は、「内部質保証推進委員会」が、本学の中期計画である「駿河台大学グランドデザイン」に基づく年度ごとの「アクションプラン」の検証結果等を参考とし、中期計画策定の主体となる「経営戦略会議」（法人の意味決定に向けて協議機関）と連携をとりつつ進捗させていく。</p>
p.30 第3章 教育研究組織	<p>さらに、既述の教学系会議体の他に、2012（平成24）年度から法人と共学の役職者によって構成される「経営戦略会議」を設置し、大学の中長期計画、全学的な教育・研究組織の適切性の検証、その他重要事項の協議を行い、理事会における意思決定に向けて大きな役割を果たしている（資料 2-6 第2条）。中でも学部やセンター、事務組織編成等の全学的な教育・研究組織の適切性の検証については、一例として、後の2020（令和2）年4月に開設となる「スポーツ科学部スポーツ科学科」の適切な設置のための協議を目的として、「経営戦略会議」の下部組織として2014（平成26）年度に「新学部構造検討委員会」（計画の具体化に連動して数回改編し、最終的に「スポーツ科学部設置準備委員会」となる）を設置するなど（資料 3-49）、組織改編の必要性の検証及び将来に向けた構想等の協議を絶えず行っている。</p>
p.92 第10章 大学運営・財務	<p>大学及び法人に関する運営体制については、「駿河台大学学則」「駿河台大学大学院学則」及び「学校法人駿河台大学寄付行為」を始めとした各種規程に明文化し、規定に基づき運営を行っている。学長・学部長及び研究科長の選任や意思決定など管理運営における諸機関の間での役割分担・機能分担、また、その役職者の職務について、各種規程に規定し、適切な運営を行っている（資料 1-2 第4～9条【ウェブ】、資料 1-3 5～8条【ウェブ】、資料 10-1）。</p>
p.93 第10章 大学運営・財務	<p>学長が適切にリーダーシップを発揮し、迅速かつ機動的な意思決定が図れる大学の執行体制を強化する会議体として学長・副学長会議がある（資料 3-47 第7条の2）。学長・副学長会議は、学長が議長となり、副学長、学長補佐や法人局長、事務局長、各事務部長等のその他学長が指名した者から構成されており、少ない年で年37回、平均すると年40回、月平均3～4回の頻度にて定例開催され、本学の運営上重要な事項や学長または理事長が諮問した事項の協議を行っている（資料 3-47 第2～4条）。</p>

註：駿河台大学「2020(令和2)年度自己点検・評価報告書」から、該当する文を抜粋し、作成した。

4.4.2.3 学長へのインタビュー調査の分析

駿河台大学学長へのインタビュー調査は、2022年7月15日(金)15時から約1時間、実施した。インタビュー調査では、まずは成功の要因についての質問から始まり、中期計画の策定について、途中からは学長(前学長)の人柄や大学に対する熱意を伺うことができた。本節でのインタビュー調査の分析結果は、学長(前学長)の発した言葉をそのまま本著者が解釈しており、主観的な観点からの分析である。

インタビュー調査の分析に関連して、駿河台大学の「建学の精神」を以下に記載する⁵⁰⁾。

建学の精神「愛情教育」

「学生一人ひとりに対する愛情がなければ、真の教育はできない」という信念に基づく、ひとりひとりの学生をありのままにみつめ、ひとりひとりの夢とその歩みを支援し自立を促す教育

駿河台大学の学長へのインタビュー調査について分析する。学長から2012年につくられたグランドデザインである3本の柱(①地域の中核的人材の育成、②地域の発展への貢献、③地域の活性化への貢献)をずっと継続している内容の説明を受け、地域社会に根ざした大学であることがわかった。学長の哲学は、「中期計画の内容そのものというよりも、その根底にある方向性の共通認識を持つことが重要である」と考えていると筆者は理解した。理事会や教学の関係が良好であることも学長の発言から窺えるが、学長の人柄や人徳によるものが大きく影響している可能性がある。大学の中に自由に言える雰囲気重要であり、その組織風土を学長自らがつくっている。建学の理念「愛情教育」とあるように、学生への熱い思いを感じた。

4.4.3 考察

理事と評議員のメンバー構成の調査分析から、重複している人数に着目すると、駿河台大学では理事8名が全て評議員も重複しており、おそらく意思決定の過程において、理事会と評議員会といった役割は異なるが同一人物が多いことからスムーズな意思決定が進んでいることが推察できる。しかし、2023年の法改正により、理事と評議員の兼職が禁止されたことから、これまでのスムーズな意思決定のメリットは別の方法で実現する必要がある可能性もある。

2大学の自己点検評価書の記述内容を分析した結果、大学独自の最適な方法で意思決定の過程を構築(運用)していることが明らかになった。大阪経済大学では、稟議書を用いた方法及び大学稟議規程の整備により、意思決定過程のプロセスを明確化している点が成功要因の一つであるだろう。稟議書はどの大学でも使われていることから、既存のものを活用しつつもその規程等を新たに設けて、意思決定のプロセスの明確化を図ることに目的を定めている点は他大学の参考になる。駿河台大学では、経営戦略会議や学長・副学長会議を設

置しており、教学と法人をクロスオーバーさせた協議機関とすることで機動的に連携できる工夫がされている点が成功要因の一つであるだろう。これらの自己点検評価書の記述から、大学によって、大学の意思決定、法人の意思決定の過程に違いがあることが明らかになった。大学の特色に応じた工夫が重要である可能性が示唆された。本分析では、2大学の認証評価受審年度が異なり、法律改正等を跨いでいることから、単純に比較できないところがあるが、その点について考慮した上で分析を実施した。

2大学の学長インタビュー調査の分析から成功要因の共通点は、学長（前学長）がどれだけ大学（学生）を大切にしているか、熱い思いがあるか、苦しい思いを胸に秘めている強さがあるか、ではないかと考える。中期計画について、両学長に共通していた点は、中期計画の字面ではなく、その奥のもっと深いところにある共通意識であるとか、建学の精神であるとかを重要と考えていることがわかった。また私学のオリジナリティを大事にしていることも、このインタビュー調査から明らかになった。

意思決定に関わる成功要因は、学校法人（理事会）と大学（大学執行部）がどれだけ情報を共有できるかという点と、どれだけ相互に意見を言い合えるか（意見を聞けるか）という点が、最も重要な要素である。特に学校法人（理事会）と大学（大学執行部）での情報共有のための色々な仕掛けづくりが最も肝要である。表 4-6 と表 4-8 に理事と評議員会のメンバー構成を示しているが、意思決定の過程においては、理事会と評議員会の役割は議決機関と諮問機関のように異なるが、同一メンバーの重複が多いとスムーズな情報共有が可能になり、それにより意思決定もスムーズに進んでいく。このようにメンバー構成の重複による工夫（戦略）も一つの成功事例の方法であるが、先述したように 2023 年の法改正による理事と評議員の兼職が禁止された点を配慮する必要がある。また大学の規模によって人数が少ない場合は、一人で二役を担う必要があるのかもしれないが、理事長と学長が同一人物であるという点とは議論が異なることは付記しておく。また表 4-7 と表 4-9 に示す自己点検評価書の意思決定過程に関する記述からは、大学によって、大学の意思決定、学校法人の意思決定の過程に違いがあることが明らかになった。具体的には大学の特色に応じた工夫が重要であり、例えば、大学のキャンパスについて、一つのキャンパスなのか、複数のキャンパスなのかによっても、最適な意思決定のプロセスは異なってくる可能性がある。本章での二つの私立大学の事例研究から、理事長が経営だけでなく教学組織（大学）にも精通しているかどうかという点も、意思決定のプロセスの違いをもたらし要因のひとつであると考えられ、この点は両角亜紀子らの先行研究⁵¹⁾とも合致している。

では、何が本質的な成功要因なのか。それは、学長インタビューの分析結果からも明らかになった「学長の組織風土づくり」が不可欠な要素である。先行研究³¹⁾でも組織風土づくりが重要であることが指摘されているように、本章でのインタビュー調査においても、学長自身の人徳が大きな要素であることは間違いないだろう。しかし、これについてはすぐにデータで検証することは難しいため、今回は対象とはしていないが、本質的な成功要因として、学長自身の人徳（組織風土づくり）が大きな要素になると考える。

4.4.4 意思決定過程の記録に関する具体事例

意思決定過程の記録に関する具体事例として、私立大学の大阪経済大学、駿河台大学の自己点検評価書を分析した結果、両大学において意思決定の過程が記載されていた。また自己点検評価書に記載されている意思決定の手順に従って運用されていることは、認証評価で適合の判定結果を受けていることから保証されている。意思決定過程の流れの概観を把握することはできたが、私立大学の場合は、大学と法人という二重構造から、その全容を解明することは難しいことがわかった。その理由として、これまでの先行研究¹⁾でも大きな課題として指摘されているように、私立大学の構造の問題が大きい。ただし、今回の私立大学の分析結果からも、自己点検評価書の記述内容には、実際、重要な記録が残されており、記録管理という観点からも重要な記録文書であることが示された。しかし、自己点検評価書をもっと有効活用するためには、私立大学特有の基準が必要になることも考えられる。認証評価の基準の要求事項ではないかもしれないが、私立大学においては、学校法人の意思決定過程と大学の意思決定過程について、明確に記録しておくことが重要である。現在、公益財団法人大学基準協会による認証評価⁵²⁾について、「大学基準」を評価の基準としており、表4-10に示す10の基準がある。大阪経済大学の事例では、認証評価を受審した年度の関係で、現在の基準と異なっていることから言及しないが、駿河台大学の事例では、基準2、3、10に意思決定のプロセスに関する記述がみられた。

表 4-10 公益財団法人大学基準協会による認証評価の「大学基準」

基準 1	理念・目的
基準 2	内部質保証
基準 3	教育研究組織
基準 4	教育課程・学習成果
基準 5	学生の受け入れ
基準 6	教員・教員組織
基準 7	学生支援
基準 8	教育研究等環境
基準 9	社会連携・社会貢献
基準 10	大学運営・財務 ((1)大学運営、(2)財務)

中期計画の策定については、基準10の(2)財務が関連項目となっている。しかし、中期計画策定に至るまでの意思決定過程については、基準10の(1)大学運営が関連項目となっている。大学基準協会の「点検・評価項目」及び「評価の視点(参考資料)」⁵²⁾の評価の視点には「学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備、教授会の役割の明確化、学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化、教学組織(大学)と法人組織(理事会等)の権

限と責任の明確化」などが記載されており、意思決定の過程の記録については、基準 10 の(1)大学運営に記録することが明確になっている。しかし、本章で着目した学校法人の理事会と評議員会等の関連については、現状の認証評価の中だけで記録しておくのは難しい可能性もある。本章で対象とした私立大学での中期計画策定までの意思決定過程については概観を把握することはできたが、そのプロセスの詳細や理事会と評議員会の役割については、今回の分析結果ではほとんど明らかにすることができなかった。

4.5 おわりに

今回、認証評価受審のための自己点検評価書の記述内容などを分析した結果、2大学の意思決定の過程の流れの概観を把握することができた。しかし、「大学」と「法人」という二重構造の私立大学における意思決定過程の全容については、明らかにすることはできなかった。本章では中期計画策定を対象として、策定に至るまでの意思決定のプロセスの記録を探ってみたが、中期計画策定に関しては、学校法人（理事会）が議決機関となっていることから、学校法人（理事会）、学校法人（評議員会）、大学（執行部）の関係性を見ることが目的であったが、その本質の一部しか解明できていない。私立大学は、各大学によって組織や会議体制なども異なるが、大学の特性を活かして、最適な意思決定の過程を見出すことが重要である。最適な意思決定の過程は、大学ごとに異なってよいし、異なっているべきかもしれない。最終的な目標は、多様性のある日本の私立大学（国立大学も含む）をどのように個性を活かしながら、かつ、経営状態を良くしていくかだと考える。しかしながら喫緊の課題として、高等教育の修学支援制度に関連して、その対象となる機関要件の厳格化が図られるなど、ますます経営が厳しい状況に陥っている私立大学等が出てきていることも現実として受け止めなければならない⁵³⁾。昨今、私立大学の不正事件が取り上げられる中、不正を根絶するような体制整備を国や法律などの観点から進めていくのは当然であるが、そのためにせつかくの個性を失わないための工夫も重要なミッションである。

注・参考文献

- 1) 浜田行弘. 私立大学の意思決定および財務・経営情報の公開:法令からの整理. 関西学院大学高等教育研究. 2012, vol. 2, pp. 65-79.
- 2) グレアム アリソン, フィリップ セリコウ, 漆嶋稔訳. 決定の本質—キューバ・ミサイル危機の分析 第2版 I. 日経BP社. 2020.
- 3) グレアム アリソン, フィリップ セリコウ, 漆嶋稔訳. 決定の本質—キューバ・ミサイル危機の分析 第2版 II. 日経BP社. 2020.
- 4) 内閣府, 第18回 経済社会の活力ワーキング・グループ, 第18回会議資料, <https://www.w5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg7/20201030/agenda.html>, (参照 2023-08-14).
- 5) 内閣府, 第18回 経済社会の活力ワーキング・グループ, 国立大学の一法人複数大学制

- 等の導入について, https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg7/20201030/shiryou1-2_4.pdf, (参照 2023-08-14).
- 6) 国立大学法人法. e-Gov 法令検索. 総務省, <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=415AC0000000112>, (参照 2023-08-14).
 - 7) 東海国立大学機構, <https://www.thers.ac.jp>, (参照 2023-08-14).
 - 8) 出口英樹. 大学設置者としての国立大学法人制度の現状と課題 —その法的地位と法人性および政策に注目して—. 鹿児島大学 総合教育機構 紀要. 2023, vol. 6, pp. 1-13.
 - 9) 東京医科歯科大学との大学統合(新大学「東京科学大学(仮称)」設置)に伴う取り扱い, 東京工業大学, <https://www.titech.ac.jp/admissions/prospective-students/news/2023/066479>, (参照 2023-08-14).
 - 10) 新大学名称を「東京科学大学(仮称)」として 大学設置・学校法人審議会への提出を決定, 東京医科歯科大学, <https://www.tmd.ac.jp/press-release/20230119-1>, (参照 2023-08-14).
 - 11) 文部科学省. 改正私立学校法説明資料 令和元年10月7日(月)(10月3日・10月10日改訂). https://www.mext.go.jp/content/1422184_01.pdf, (参照 2021-08-30).
 - 12) 文部科学省. 私立学校法の改正に関する説明資料(令和5年8月1日更新). https://www.mext.go.jp/content/20230801-mxt_sigakugy-000021776-00.pdf, (参照 2023-08-14).
 - 13) 小林武夫. 理事会決定と評議員会諮問—大学を設置する学校法人寄附行為の分析—. 大学経営政策研究. 2014, no. 4, pp. 73-90.
 - 14) 高田英一. 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. 博士論文(九州大学). 2014.
 - 15) 大石哲也, 高田英一, 桑野典子, 関隆宏, 森雅生, 関口正司. 日本の国立大学における経営計画の課題とIRによる支援のあり方について—グローバル化に関する中期計画を中心に—. 第6回大学情報・機関調査研究会. 2017, https://mjir.info/download/articles_2017/2017-1.pdf, (参照 2021-08-14).
 - 16) 高田英一. 大学の経営計画の現状と課題: 国立大学の中期計画のロジックモデルの観点を中心に. 神戸大学大学教育推進機構『大学教育研究』. 2020, vol.28, pp. 29-39.
 - 17) 高田英一. 法人評価の観点からの中期計画策定のあり方について. 神戸大学大学教育推進機構『大学教育研究』. 2021, vol. 29, pp. 57-71.
 - 18) 田中友香里. 筑波大学評議会の構造と機能 三輪知雄学長期を中心に. 筑波大学アーカイブズ年報. 第5号, 2022, pp.81-102, <https://archives.tsukuba.ac.jp/wp-content/uploads/sites/16/2022/07/9cc2d9bb00c0a16c1078425836941793.pdf>, (参照 2022-08-13).
 - 19) 篠田道夫. 大学戦略経営論. 東信堂. 2010.
 - 20) 篠田道夫. 私立大学ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて, 私学高等教育研究叢書平成30(2018)年3月. 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所. 2018.

- 21) 篠田道夫. 戦略経営 111 大学事例集. 東信堂. 2016.
- 22) 篠田道夫. 大学戦略経営の核心. 東信堂. 2016.
- 23) 日本私立大学協会. 日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード」<第 1 版> (平成 31 年 3 月 28 日第 150 回総会(春季)了承). https://www.shidaikyo.or.jp/apuji/pdf/201907_apuj_gc.pdf, (参照 2021-08-14).
- 24) 一般社団法人日本私立大学連盟. 日本私立大学連盟 私立大学ガバナンス・コード【第 1 版】令和元(2019)年 6 月 25 日. https://www.shidairen.or.jp/files/user/shidairen_governance_code.pdf, (参照 2022-08-29).
- 25) 両角亜希子. 私立大学のガバナンス改革—現状と課題—. カレッジマネジメント. Jul.-Aug. 2019, vol. 217, pp. 14-19, https://souken.shingakunet.com/publication/.assets/2019_RCM217_14.pdf, (参照 2022-08-18).
- 26) 宮嶋恒二. 私立大学におけるガバナンスの有効性に関する実証研究. 同志社政策科学研究. 2016, vol. 17, no. 2, pp. 83-97.
- 27) 増谷文生. 私大ガバナンス—学長の問題意識は—. アルカディア学報. no. 716, 2022. <https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/716.html>, (参照 2022-08-18).
- 28) 山本眞一. 学校法人ガバナンス改革～私学の健全な発展のために. アルカディア学報. no. 719, 2022. <https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/719.html>, (参照 2022-08-18).
- 29) 小林武夫. 評議員会は単なる諮問機関か—ガバナンス現況調査から—. アルカディア学報. no. 720, 2022. <https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/720.html>, (参照 2022-08-18).
- 30) 西井泰彦, 坂下景子. 私立学校法改正法案骨子案に対する意見と要望. アルカディア学報. no. 722, 2022. <https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/722.html>(参照 2022-08-18).
- 31) 両角亜希子. 日本の大学経営—自律的・協働的改革をめざして—. 東信堂. 2020.
- 32) 石井幸雄, 浜田行弘, 菅真城, 松岡美佳. 大学における文書管理に関する基礎的研究 II —問題点・課題の解決手法を中心に—. レコード・マネジメント. 2013, no. 65, pp. 109-133.
- 33) Google の検索サイト (<https://www.google.com>) を使って「私立大学 文書管理規程」というキーワードで 2023 年 8 月 14 日に検索した結果を示している。
- 34) 本研究の調査対象大学を選定する際に、教育指標のうち「志願者数」を指標として設定した理由は、前掲『戦略経営 111 大学事例集』の中で、就職率や志願者数、中退率等の指標が注目されており、本研究では、志願者数を設定することにした。志願者数は教育指標の指標であると考えられるが、入学者増加の影響（学生納付金等）を考えると、間接的には財務指標の向上にもつながる。
- 35) 学校法人 理事, 評議員, 幹事. 大阪経済大学. <https://www.osaka-ue.ac.jp/profile/corp>

- oration, (参照 2022-08-30).
- 36) 事業報告書. 大阪経済大学. <https://www.osaka-ue.ac.jp/profile/financial>, (参照 2022-8-30).
 - 37) 学校法人大阪経済大学ガバナンスコード. 大阪経済大学. <https://www.osaka-ue.ac.jp/file/general/30268>, (参照 2022-08-30).
 - 38) 認証評価結果および自己点検・評価. 大阪経済大学. <https://www.osaka-ue.ac.jp/profile/grading/result2017.html>, (参照 2022-08-30).
 - 39) 大阪経済大学白書 現状と課題 2010. 大阪経済大学. <https://www.osaka-ue.ac.jp/file/general/901>, (参照 2022-08-30).
 - 40) 情報の公開 (4.中期的計画). 駿河台大学. <https://www.surugadai.ac.jp/about/johokoukai/#plan>, (参照 2022-08-30).
 - 41) 学校法人役員等. 駿河台大学. <https://www.surugadai.ac.jp/about/gaiyo/executive.html>, (参照 2022-08-30).
 - 42) 情報の公開 (3.財務状況). 駿河台大学. <https://www.surugadai.ac.jp/about/johokoukai/#zaimu>, (参照 2022-08-30).
 - 43) 学校法人駿河台大学 駿河台大学ガバナンス・コード. 駿河台大学. https://www.surugadai.ac.jp/about/gaiyo/pdf/surugadai_governancecode.pdf, (参照 2022-08-30).
 - 44) 認証評価. 駿河台大学. <https://www.surugadai.ac.jp/about/johokoukai/hyoka.html>, (参照 2022-08-30).
 - 45) 2020(令和 2)年度自己点検・評価報告書. 駿河台大学. https://www.surugadai.ac.jp/about/johokoukai/pdf/jikotenken_10kai.pdf, (参照 2022-08-30).
 - 46) 2021 年度大阪経済大学事業報告書. 大阪経済大学. <https://www.osaka-ue.ac.jp/file/general/29867>, (参照 2023-10-12).
 - 47) 2019 年度大阪経済大学事業報告書. 大阪経済大学. <https://www.osaka-ue.ac.jp/file/general/26734>, (参照 2022-08-28).
 - 48) 2021 年度大学評価用大学基礎データ. 駿河台大学. https://www.surugadai.ac.jp/about/johokoukai/pdf/kisodata_2020.pdf, (参照 2022-08-28).
 - 49) 建学の精神, 大学紹介 (理念・目的). 大阪経済大学. <https://www.osaka-ue.ac.jp/profile/philosophy/>, (参照 2023-10-15).
 - 50) 建学の精神, 大学紹介 (教育指針). 駿河台大学. <https://www.surugadai.ac.jp/about/edu-policy.html>, (参照 2023-10-15).
 - 51) 両角亜希子, 小林武夫, 王帥, 松村智史. 私立大学の理事長と学長に関する一考察. 大学経営政策研究. 2022, no. 12, pp. 1-16.
 - 52) 機関別認証評価. 公益財団法人大学基準協会. <https://www.juaa.or.jp/accreditation/institution>, (参照 2022-08-31).
 - 53) 高等教育の修学支援新制度の見直しについて (報告) 令和 4 年 1 2 月 1 4 日. 高等教育

の修学支援新制度の在り方検討会議. https://www.mext.go.jp/content/20221212-mxt_gakush_000024565_2.pdf, (参照 2023-10-15).

終章

はじめに

2004（平成16）年に国立大学が法人化してから、約20年が経過しようとしている。この2004年から、日本のすべての大学において認証評価が義務化され、7年以内ごとに文部科学大臣が認証する評価機関の評価を受けることになった。また国立大学では2004年4月に法人評価の開始とともに中期計画を策定することが義務化され、さらに2020年4月に私立大学においても中期計画の策定が義務化された。公立大学では2004年4月から公立大学法人への移行が可能となり、初年度は1大学（1法人）だけであったが2023（令和5）年5月1日現在では全100公立大学中91大学（83法人）となっている。このような背景から、大学の中期計画への関心は高まっており、国立大学、私立大学、さらには公立大学においても様々な課題が挙げられ、議論されている。

本研究では、これらの課題の中から、特に国立大学と私立大学に焦点をあて、それぞれの実質的な中期計画文書の特徴を抽出し、中期計画を策定するまでの意思決定過程を跡づけ、明らかにした。本章では、序章で挙げた課題の解決に向けた方策について、第1章から第4章までの事例分析から得られた成果をまとめた上で、今後の課題や展望について述べる。

以下では、本研究により得られた成果をまとめるとともに、今後の検討課題を整理する。

各章のまとめ

第1章では、国立大学の中期計画文書を対象として、どうすれば明確な記述ができるかという課題について、機械学習を適用することで計画書作成の困難の要因を明らかにした。また、どうすれば自大学の特徴を記載できるかという課題について、テキストマイニングと可視化を適用することで、解決の可能性を示した。明確な記述として、「目的、投入（インプット）、活動（アクティビティ）、アウトプット、アウトカム」の5つの要素からなるロジックモデルに基づく記述が、文部科学省から推奨されている。高田英一「国立大学における計画・評価のロジックモデルを用いた現況分析とIRによる支援のあり方」による先行研究では、計画書や評価書の文書がどの程度、ロジックモデルに合致しているかを分析している。実際に、良好以上の評価の大学とそれ以外の大学では、アウトカムの記述に違いがあることが示されており、できる限り、ロジックモデルに合う形で計画書を作成できる方が望ましいことがわかっている。そこで第1章は、中期計画文書中の各文に機械学習を適用することで、ロジックモデルに合致する文章はどのように書くべきかを解明した。具体的には、ロジックモデルの5つの要素のラベルが付けられた文の集合を学習データとして、機械学習を適用することで自動識別の性能と識別のための特徴語を分析した。「目的」と「活動」につ

いては高い識別性能で、解釈可能な少数の特徴語が得られた。一方、「アウトプット」と「アウトカム」については低い識別性能であり、この2つの要素が明確な記述を困難にする要因であることがわかった。計画書をロジックモデルの要素に当てはめて書くための支援は、大学が策定した目標や計画について、記述が抽象的で目標が明確ではないといった課題の解決に大きな手助けとなるだけでなく、大学評価の専門家の知識やノウハウを、情報技術により自動化することにより、従来からの課題である評価負担の軽減にも大きな貢献が期待できる。自大学の特徴記述の課題については、まず、記述の良し悪しを他大学との識別難易度としてとらえ分析を行った。具体的には、データ数が十分ある国立大学24大学の中で機械学習による自動識別性能の高い大学の特徴を明らかにした。また、キーワードを検索語として入力すると、共起関係により抽出された各大学の文書の特徴語を、2次元上にキーワードマップとして可視化するシステムを実現した。具体的に「地域」という検索語を入力して可視化されたキーワードマップを検証したところ、地域貢献を主眼においている大学が抽出され、各大学の比較分析が可能となり、ベンチマークとしての有用性が明らかとなった。

第2章では、私立大学の中期計画文書を対象に、財務指標が向上している大学の中期計画文書の記述を分析した結果、具体的な記述と明確な目標が書かれていることを実証した。序章でも述べたように、私立大学では、国立大学とは異なり、義務化されても中期計画を策定しているかどうか、実際に文部科学省(国の機関)においてチェックすることはしていないため、内容的にどの程度の中期計画を策定しているか、各大学によってかなりのばらつきがあることがわかっている。そのため、文書の様式も統一されておらず、また公開されていない大学もあるため、現状では国立大学と同様の方法で自動的に分析や判別をすることは難しい。そこで私立大学では、模範的となる私立大学を調査し、事例分析を行った。日本私立大学協会では、2009年以降から私大マネジメント改革に関する研究が行われており、各大学の成功事例に共通する改革内容をあげている。そこでこの章では、私立大学での成功事例(模範的な大学)を対象として、その中期計画文書中の特徴となる文と関連するデータを明らかにした。特に、財務に関する政策・ビジョンの実効性に着目し、模範的な3大学の特徴となる文を抽出した結果、各大学の経営戦略の違いを明らかにすることができた。模範的な大学の事例では、具体的な記述と明確な目標が書かれている文が特徴となる文として抽出され、関連する数値データの所在や管理方法も組織化されていることを明らかにした。このことは、認証評価で活用されたデータに基づき中期計画が策定されていることを示すだけでなく、データが適切に管理されていることの重要性も示している。さらに本章では中期計画文書とデータを共有(リンク)し、効果的に活用するためのメタデータを考案した。実際にメタデータを実装することで、データに基づく中期計画策定の一助となり、計画達成の評価指標としてのデータも一元的に管理できることが期待できると結論づけた。

第3章では、国立大学における中期計画の策定プロセスを探るために、各大学の自己点検評価書の記述内容から、各々の大学の意思決定過程の流れの概観を把握し、意思決定過程の記録の具体事例を示した。国立大学では、重要文書の公開が義務付けられているため、そ

のうち入手した資料の中で、意思決定過程の記述をどのくらい読み取ることができるかを分析した。第2章において、中期計画文書の策定には、具体的な記述（戦略）とその根拠となる関連データの所在（財務指標、定員充足率）や管理方法が組織化されていることが、成功事例の大学に共通する特徴であることが明らかになったが、どのような意思決定過程を経て中期計画文書が策定されているのかは示されていなかった。国立大学の法人化による組織改変や、私立大学においては大学と学校法人という複雑な組織体系から、意思決定過程の複雑さが指摘されており、日本のすべての大学において、意思決定過程の最適化は重要な課題である。そこでこの章では、国立大学を対象に、認証評価受審のための自己点検評価書の記述内容に基づいて分析した結果、大学の意思決定過程の流れの概観を把握することができた。さらに大学文書館に保管されている資料の調査分析に基づき、意思決定過程の記録の具体事例を示すことができた。2つの国立大学の事例ではあるが、自己点検評価書が重要な記録であることが明らかになったことで、国立大学においては自己点検評価書を重要文書として位置付け、長期的に保存することが望ましいことを指摘した。

第4章では、私立大学における中期計画の策定プロセスを探るために、各大学の自己点検評価書の記述内容から、各々の大学の意思決定過程の流れの概観を把握し、意思決定過程の記録の具体事例を示した。第3章では、国立大学における中期計画策定までの意思決定過程について、自己点検評価書の記述内容から、どのようなプロセスを経て中期計画が策定されるのかを明らかにした。さらに九州大学の大学文書館に所蔵されている会議録の資料から、一つの事例であるが、会議体の設置からその流れまでを跡づけた。しかし、私立大学においては、国立大学とは組織構造が異なることから、意思決定の過程はさらに複雑であることが明白であり、最適な意思決定過程を明らかにすることは重要な課題となっている。また意思決定機関である「理事会」と、諮問機関である「評議員会」の両者の運営実態についても、公開データにより分析したが、理事と評議員のメンバー構成の調査分析から、重複している人数に着目すると、重複している割合が大きい方が、スムーズな意思決定が進んでいることが推察できる。しかし、2023年の法改正により、理事と評議員の兼職が禁止されたことから、これまでのスムーズな意思決定のメリットは別の方法で実現する必要がある可能性もある。さらに学長インタビューの分析結果をもとに、私立大学における意思決定過程の実態の解明を目指すとともに、その記録の具体事例を示した。2つの私立大学の事例ではあるが、自己点検評価書には、中期計画を策定するまでの意思決定のプロセス（会議体等も含む）の記録が残っていることが明らかになったことで、私立大学においても、各大学の文書管理において、自己点検評価書を重要文書として位置付け、長期的に保存することが望ましいことを示した。

本研究の目的は、大学の中期計画文書に着目し、将来ビジョンの中心となる中期計画を成功に導くにはどのように取り組むべきなのかを明示することである。本研究では、中期計画文書の記述が「抽象的」で「データに基づいていない」という課題を問題意識の起点として、それに起因する課題解決に向けた大学のすすめるべき方策を提案した。まず計画文書はロ

ロジックモデルに合う形で作成できる方が望ましいことがわかっており、中長期的な計画についてはアウトカムの重要性も指摘されている。具体的には国立大学の中期計画文書について、ロジックモデルの「活動」項目はどう書くべきか分かりやすいが、「アウトカム」項目は分かりにくいことを定量的に明示し、評価書作成の困難な要素を解明した。私立大学の中期計画文書については、財務指標が向上している模範的な大学の中期計画文書の記述を分析した結果、具体的な記述と明確な目標が書かれていることを実証した。関連する数値データの所在や管理方法も組織化されており、認証評価結果に基づき中期計画が策定されていることを示すだけでなく、中期計画の成功の鍵は、教学関係、財務関係などの種類が異なるデータが各大学の状況に応じて適切に管理されていることの重要性も明らかにした。中期計画は、企業だけでなく大学組織においても重要であり、公文書管理法の観点から、中期計画文書そのものだけでなく、その策定に至るまでの過程を記録している文書を保存することが求められる。今回、国立大学の自己点検評価書や大学文書館に所蔵されている資料の記述内容から、どのようなプロセスを経て中期計画が策定されるのかを明らかにすることができた。この成果は自己点検評価書が重要であることを示しているとともに、大学評価の文化が日本の国民へ向けての説明責任を果たしていることも意味すると考える。ただし、私立大学においては、自己点検評価書の記述内容から概要を明らかにすることはできたが、全容解明までには至らなかった。国立大学や私立大学の事例研究により中期計画策定の本質的な成功要因を実証することで、有益な中期計画文書とはどのような内容が盛り込まれ、記述されているのかを跡付けた。

今後の検討課題

本論文では、国立大学と私立大学の事例分析の成果に基づき、日本の大学における中期計画策定の本質的な成功要因の一端を明らかにした。しかし、私立大学においては、大学と法人という複雑な組織体系の上で、スムーズな意思決定を実現する方法が従来からの重要な課題となっているが、本論文ではその実態はまだ解明できていない。国立大学においても、国立大学法人法改正によって「一法人複数大学制度」が創設され、2020年4月には一法人複数大学制度による国立大学法人として、東海国立大学機構（岐阜大学と名古屋大学という二つの国立大学法人の統合）が設立され、日本のすべての大学が複雑な組織体系になってきており、大学（法人）の意思決定をスムーズに実施できる環境を整備することは重要なミッションである。大学における中期計画の策定は、各大学にとっての重要な役割であるだけでなく、日本の高等教育の方向性を決める重責を担っていると考える。今後の課題として、私立大学や国立大学に加え、公立大学の实態についても熊本県立大学の資料を集め、関係者に話を聞くなど、これから調査する予定である。また国立大学においては、公開されている文書やデータを収集し、本研究のような事例分析に加え、情報技術を適用した分析も並行して

進めていく必要がある。私立大学の意思決定過程については実態がわからない点が多くあるため、まずは公開されているデータに基づいて、複数の大学訪問や学長へのインタビュー調査との関連から、その全容を少しずつ明らかにしていきたい。

付録 A 山口大学における自己点検評価システム

付録 A で概説するシステムは、筆者が山口大学在籍時に携わったものであり、第 2 期中期目標期間における実践研究である¹⁾²⁾³⁾。

山口大学では国立大学法人化以前より、山口大学自己点検評価システム（YUSE : Yamaguchi University Self-Assessment and Evaluation System）が導入されており、10 年以上にわたって改修を行いながら運用が行われてきている。これらの流れを受けて 2010 年に新しく自己点検評価システムが開発され、第 2 期中期目標期間はこのシステムを用いて運用を行った。山口大学自己点検評価システム（YUSE）の開発と運用に関して、第 1 期中期目標期間及び第 2 期中期目標期間前半についての詳細は参考文献 4 を参照していただきたい。本項においては、この流れを踏まえた上で、第 2 期中期目標期間後半について主とした構成となっている。

現在、大学評価は学校教育法及び国立大学法人法等により義務付けられている。2004 年から開始された国立大学法人化に合わせて、日本の全ての大学においては機関別認証評価を 7 年以内ごとに受審することが義務付けられた。大学は、大学組織としての自己点検評価・改善を行うことが求められている。全学的に自己点検評価を行うための基礎データ作成やデータベースの開発など、情報システムによる効率的な支援が不可欠である。また最近では、内部質保証の確立のために、多くの大学において IR (Institutional Research) を導入し、データに基づく評価・改善の仕組みを構築することを目指している⁵⁾⁶⁾⁷⁾⁸⁾⁹⁾¹⁰⁾。

自己点検評価（自己点検・評価）について、高等教育に関する質保証関係用語集¹¹⁾には「大学等が、自己の目的・目標に照らして教育研究等の状況について点検し、優れている点や改善すべき点などを評価し、その結果を公表するとともに、その結果を踏まえて改善向上を行っていくという質保証の仕組み。学校教育法において、その活動が義務化されており、高等教育の質保証は一義的に大学等自らが主体的に行うものという点が示されている。」とある。具体的には、大学の教育研究活動等の質を、それぞれの教育課程の実施主体（学部・研究科等）が、学生が修得すべき能力（ディプロマ・ポリシー）や当該課程の状況や特徴を把握し、自ら点検評価を行い、その結果を改善に結びつけていくことである。さらに大学執行部は、各学部の特徴を把握した上で、大学全体の特徴を把握し自己点検評価を行うことが不可欠である。しかし、大学内の異なる学部の違いを分析し、大学全体の特徴を把握することは大学執行部にとって難しい課題である。

自己点検評価に関する先行研究や先行事例として、立命館大学における自己点検評価¹²⁾¹³⁾、九州大学¹⁴⁾¹⁵⁾、佐賀大学¹⁶⁾、高知大学¹⁷⁾などがある。立命館大学での取り組みとして、鳥居朋子（2011）¹²⁾は「それぞれの機関が自らの組織構造を一定俯瞰的に捉え、各構成要素間の作用の関係を把握するための素材を提示していくことは、内部質保証システムの構築に寄与すると考える。また、新たなガバナンスとして内部質保証システムが機能するためには、そうした組織構造研究の成果を前提として、例えばトップレベル・ミドルレベルの

意思決定に資するような学内情報の共有方法も含み込んだデータベースのあり方に関わる研究の視点も加味することが必要であろう。」と述べている。また九州大学での取り組みとして、森雅生(2009)¹⁴⁾は九州大学大学評価情報システムの開発の目的として、次の5つをあげている。1. 大学の運営と将来計画策定の基礎資料とする。2. 自己点検・評価と第三者への基礎資料とする。3. 個々の教員の活動報告書に活用する。4. 大学の活動に関して社会への説明責任を果たすための資料とする。5. 教育研究活動に係る調査の基礎資料とする。また「意思決定に必要なデータをいかに効率的に収集し分析するのか、その体制作りが急務である。・・・略・・・それは、全学的なデータや情報の収集・分析・活用を促すための業務変革そのものであると言えよう。」と述べている。これらの先行研究から、各大学において意思決定や自大学の特徴把握に必要なデータをいかに効率的に収集し分析するかが課題である。自己点検評価に必要な基礎データの収集や全学で利用可能なデータベースの整備については、各大学において順次整備が進んできている。しかし、そのデータを、どのような観点で、大学内の異なる学部の違いを分析すればよいか、またどのタイミングで誰が何を自己点検評価すればよいか課題となっている。

そこで本稿では、この課題を解決するために、山口大学の自己点検評価において、学部等の組織を比較分析できる組織活動集約システム(A.1.2で後述)等の3つのWebシステムを開発及び改善し、山口大学の自己点検評価システムとして実現し、実践的評価を行った。本稿では、この課題を解決するために構築した山口大学自己点検評価システムの全体像と改善のポイントについて述べる。

A.1 システムの概要

山口大学における自己点検評価の流れ及び自己点検評価を行うWebシステムについて図A-1に示す¹⁸⁾。図A-1では、左のサイクルは[教員]、右のサイクルは[部局長、学科長、専攻長]、中のサイクルは[大学執行部]がそれぞれ自己点検のPDCAを回していることを示している。山口大学の自己点検評価システムは、(1) 教員活動の自己点検評価システム、(2) 組織活動情報集約システム、(3) 組織活動の自己点検評価システムの3つのWebシステムで構成されている。(1)では、各教員が自身の教育研究等の活動状況を入力し、自己点検・評価を行う。(2)では、(1)で入力されたデータを組織ごとに集約し、組織のトレンド・課題の把握や他の組織との比較分析を行う。(3)では、(2)で集約されたデータを参考に所属組織の分析を行う。またこれらの自己点検結果をふまえ、山口大学における組織活動の現況を「山口大学活動白書(現在は山口大学自己点検評価書)」として公表している¹⁹⁾。上記で述べた3つのWebシステムに加えて、ステークホルダからの意見聴取のためのアンケートシステムも開発された²⁰⁾。

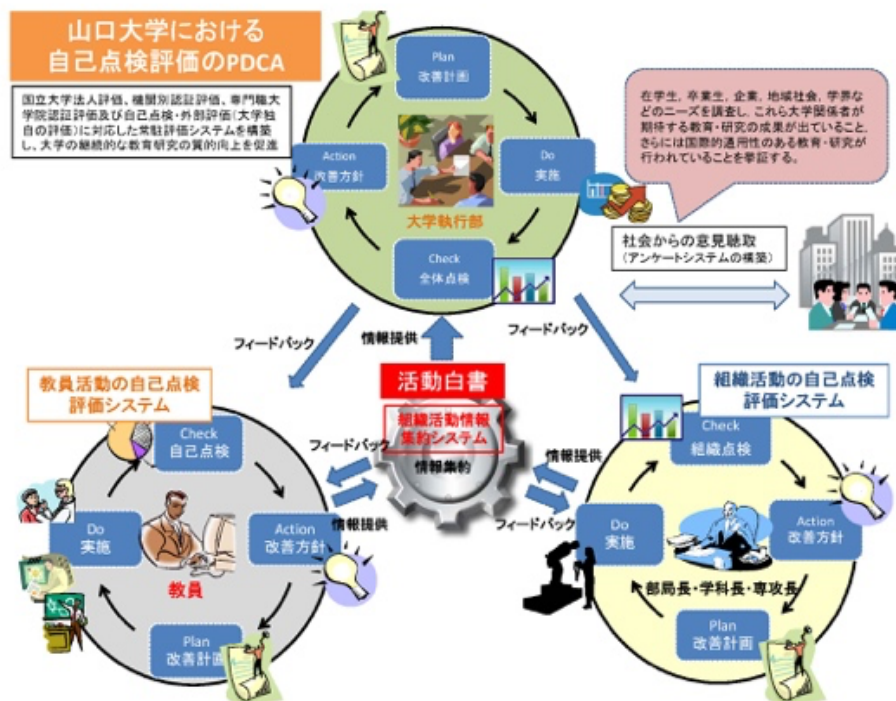


図 A-1 山口大学における自己点検評価の流れ（第2期中期目標期間）

A.1.1 教員活動の自己点検評価システム

データ入力とその継続的な蓄積は、YUSE の旧バージョンでは重要な機能であった。しかし、YUSE / TNG（新バージョン）の主要な機能は、統計値の入力、指標の計算、およびそのような指標を使用した様々な評価プロセスの支援である⁴⁾。統計値のデータソースは、電子シラバスシステムや教員データベースであるが、当初はシステム間の連携を行わずに、他のシステムへのリンクが表示されるリンク機能だけが実装されていた。そのため、各教員が自身の教育活動、研究活動、運営活動、社会貢献活動、診療活動の数値を、1つずつ入力していた。これは教員が自身の活動の自己点検評価を行うことを目的としているため、自分で活動を確認するために、敢えて自分で入力する形態が取られていた。しかし、教員の評価に関する色々な入力業務があり負荷が大きくなることから、既存データから各活動に合わせて集計されたデータを利用できるように変更し、一部の統計値については、教員データベースの項目の計算が CSV 形式でダンプされた生データから計算されるように処理方法を変更

した⁴⁾。また、教員の講義情報を授業評価システム（IYOCAN2）とリンクすることで確認できるようになった。リンク機能+ログイン機能により、クリックすると自分が担当する講義情報を見ることができるようになった。これらの機能は、YUSE / TNG（新バージョン）で開発された（図 A-2(1)、図 A-3、図 A-4）。

University-wide PDCA system in Yamaguchi University

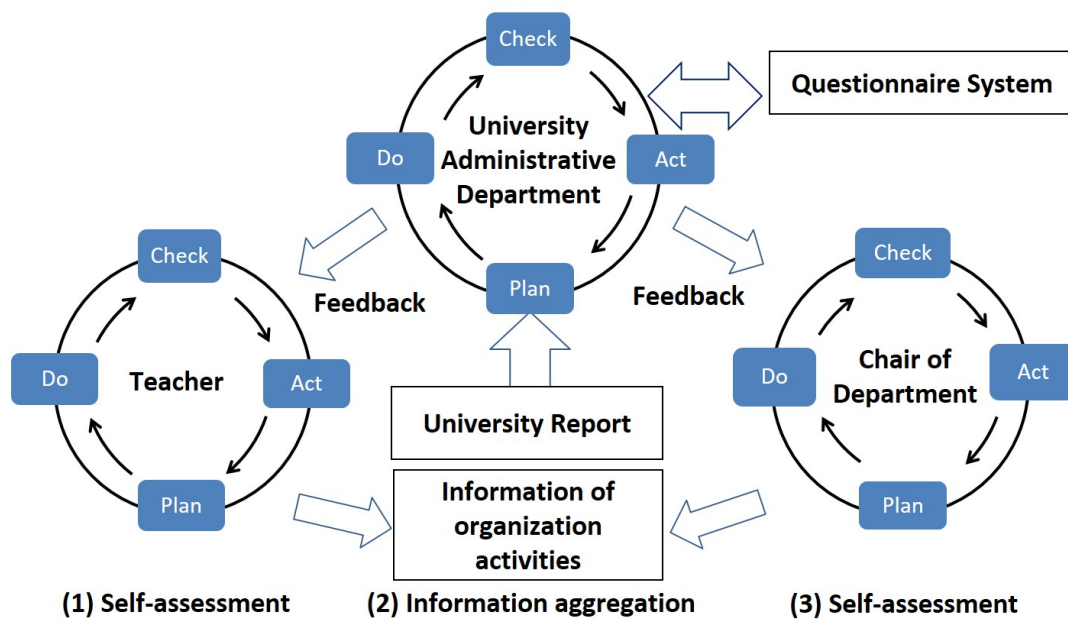


図 A-2 山口大学における自己点検評価の流れ（第 2 期中期目標期間）

目次

登録項目	登録数	合計額
e1_1 担当科目	0	
r1_1 雑誌論文	1	
r1_2 著書	0	
r1_3 解説・事例報告・プロシーディングス等	0	
r1_4 学会等発表	1	
r1_5 受賞	0	
r1_6 知的財産の形成	0	
r1_7 その他、研究・創造に関する活動	0	
r2_2 科学研究費獲得	1	14,700,000
r2_3 その他の外部資金獲得	0	0
r2_4 寄付金	0	0
r3_1 (a) 共同研究	0	
r3_1 (b) 受託研究	0	

e1_1 担当科目

データ登録がありません。

r1_1 雑誌論文

1件あります。

著者	論文名	雑誌名	Vol.	No.	出版年月	PP.

r1_2 著書

データ登録がありません。

図 A-3 教員データベースのデータ参照画面

教育関係の活動状況を入力してください。

評価指標 (E1 以降を入力してください。自動で計算されます)

担当科目数指標: 2
 担当単位数指標: 3
 担当学生数指標: 0
 一般教育活動指標: 4
 教育活動時間指標: 15

E1. 授業活動

担当科目数: 2 担当単位数: 3 週平均活動時間(週数): 10	入力上の留意点 【担当科目数】 本学(部・大学院)で担当した科目と単位をすべてカウントしてください。また複数の教員で担当する科目も入れてください。ただし、他大学で担当する授業科目は含めずに入力してください。 【担当単位数】 表示されている担当科目名に属していない科目を登録した上で、担当単位数を算出してください。 【週平均活動時間(週数)】 「週平均活動時間(週数)」の算出は、授業を行った期間だけで行ってください。また、授業準備や採点・成績管理、他地区への移動時間など、実態として、授業のために費やした時間も入れてください。1週間(平日・8時間~40時間)とし、そのうちの活動時間を入力して下さい。	対象となる活動例 【担当単位数】 オムニバス形式で講義(2単位)を1回分担当した場合、2÷15=0.13単位としてカウントしてください。
-----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

参考: シラバス検索結果 (左の文字をクリックして、別のウインドウもしくはタブにシラバスを表示することが出来ます)

2018年6月13日 14:21:32

山口大学
Yamaguchi University

シラバス検索結果

E2. 学生指導活動(クリックで展開します)
 E3. 一般教育活動(クリックで展開します)

図 A-4 授業評価システム (IYOCAN2) のデータ参照画面

図 A-5 (a、b、c、および d) は、教員の自己点検評価の画面の一部を示している。評価指標の単なる表示ではなく、所属する組織の値との比較も行うことができる。比較のための組織定義は、(a) で設定する。学部または学科をベースとして値を定義し、集合の和集合と交点を差分集合と任意に組み合わせることにより、値を定義することができる。

組織の選択

「組織の選択」では、どの母集団のなかで自分の活動を評価したいのか選択して下さい。
以下で、母集団を計算するための操作を選択してください。和集合、共通集合、差集合演算が使えます。

GROW SHRINK ● 学部 ● 大学院前期 ● 大学院後期 ● 共同利用施設 大学情報機構 ▼ 全て選択 ▼

組織を確定
共同大学情報機構 全て選択

(a) 教員個人の自己点検評価のための比較組織の定義

評価指標及び組織平均との比較

現在のあなたの評価指標は次の通りです:

担当授業科目数指標 E1a	1	成果公表指標 R1	7
担当単位数指標 E1b	1	競争的資金導入指標 R2	3
担当学生数指標 E2	7	研究連携指標 R3	7
一般教育活動指標 E3	3	研究経費総額 MONEY	500000
教育活動総合指標 E	12	研究・創造活動総合指標 R	17
全学運営活動指標 M1	2	社会連携指標 C1	7
部局運営活動指標 M2	3	学術等連携指標 C2	10
一般運営活動指標 M3	3	社会貢献活動総合指標 C1C2	17
運営活動総合指標 M	8	診療活動総合指標 C3	0

研究・創造・社会貢献・診療活動総合指標 RC34

※ 研究・創造・社会貢献・診療活動総合指標 (RC) は各指標の合計値です。 (RC = R + C1C2 + C3.)

自己評価対象組織における昨年度の平均値及びあなたの昨年度の評価指標との比較は次の通りです:

活動指標	組織平均値		個人		
	前回	増減	前回	今回	増減
教育活動総合指標	13.70	↓	10	12	↑
運営活動総合指標	7.40	↑	9	8	↓
研究創造活動総合指標	9.60	↑	6	17	↑
社会貢献・連携総合指標	2.80	↑	1	17	↑
診療総合指標	0.00	—	0	0	—
研究・創造・社会貢献・診療活動総合指標	12.40	↑	7	34	↑

(b) 教員個人の今年の活動指標値と前年の活動指標値の比較

A.1.2 組織活動集約システム

A.4の教員個人の活動による自己点検評価システムでは、特定のセットの活動指標値と自身の活動指標値を比較することが可能であった。しかし、組織活動情報集約システムでは、さまざまな分野の組織間だけでなく、組織ごとに各アイテムの機能を比較することができる。組織活動情報集約システムの画面を図A-6に示す。

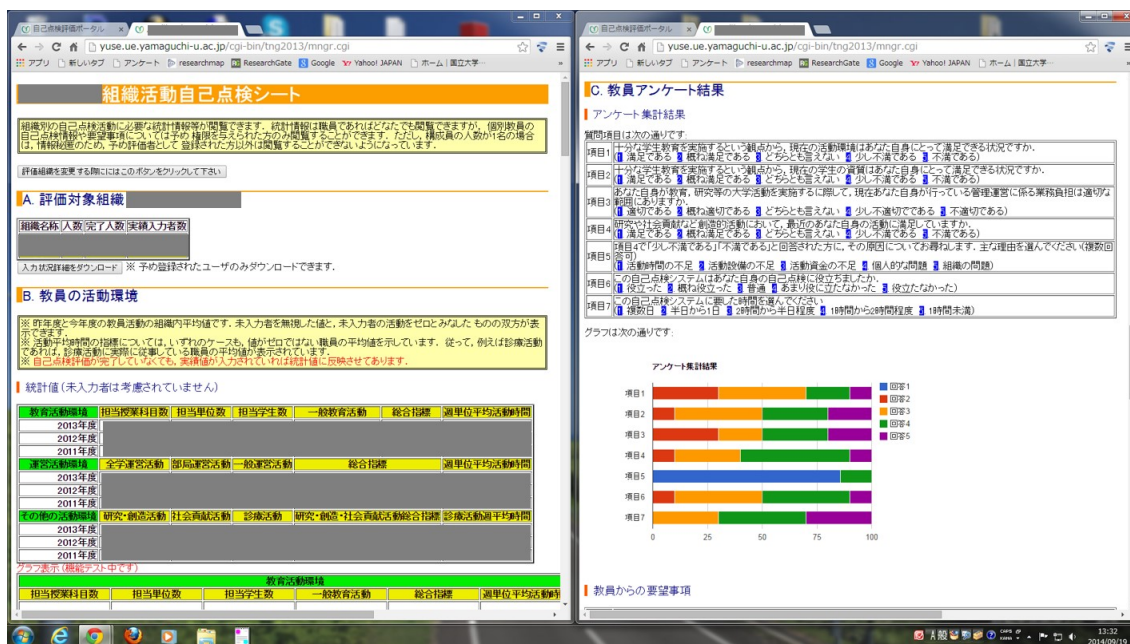


図 A-6 組織活動情報集約システムのサンプル画面

A.1.3 組織活動の自己点検評価システム

2012年に実施した組織別の自己点検評価における評価項目は、大学評価・学位授与機構（現在は大学改革支援・学位授与機構）が実施する機関別認証評価、選択的評価などの自己分析観点表の項目と、自己点検評価のための項目から構成されている。

図A-7は、組織活動の自己点検評価システムの画面を示している。図A-7の左側には、外部情報ソースへのリンク、部門に含まれる教員メンバーのリストの確認画面、チェックリストの入力画面へのリンク（自己分析観点表の作成）など、部門に関連する基本情報が含まれている。右側には、教育カリキュラムの目標が入力され、必要に応じてチェックリストの内容が引用されている。さらに、書き込み権限の管理機能、タイムスタンプを使用して競合を編集する検索機能、過去のデータを編集するタイムワープ機能など、複数の担当者による共有をサポートする機能がある。

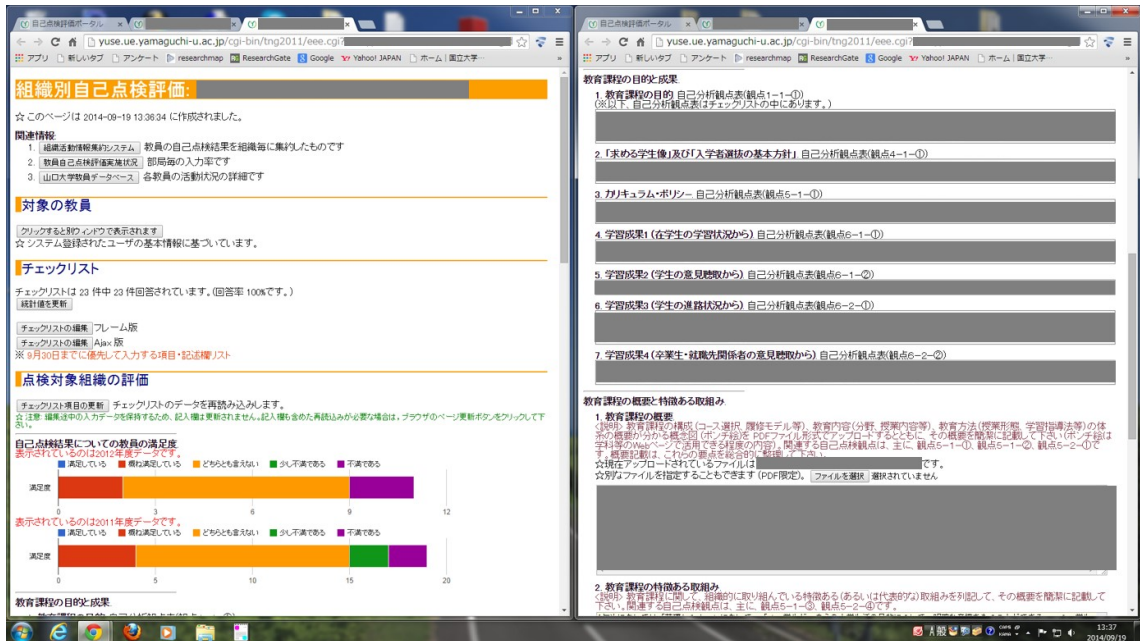


図 A-7 組織活動の自己点検評価システムのサンプル画面。

A.1.4 自己点検評価ポータルサイト

新しいシステムでは、以前のシステムと比較して、システムの連携機能がより明確になった。しかし、利用者は、システム間のこのような相互連携を把握することは難しいと考えていることも事実である。この課題を解決するために、様々なシステムへの入り口を 1 か所にまとめる「自己点検評価ポータルサイト」の作成が検討され、新しいシステムで開発された(図 A-8)。この「自己点検評価ポータルサイト」は、1つの場所からさまざまなシステムへの入り口になり、技術的には単純な仕組みであるが、非常に重要な役割を果たしている。



図 A-8 自己点検評価ポータルサイトの画面

A.2 システムに関する利用者の要望と改善事例

開発したシステムの継続的な改善のため、利用者からの意見を聴取している。利用者からの要望として、全般的に使いにくい、入力項目が多い、他のデータベースの情報と連携してほしい、などの声があげられている。利用者からの要望とそれらの検討結果についての一例を表 A-3 に示す。

利用者からの要望を調査した結果、実際にシステムを改善した事例をいくつか紹介する。図 A-9 は、英語版のサンプル画面を示す (表 A-3-No.1)。図 A-10 は、入力有無を確認する機能を示す (表 A-3-No.3)。山口大学は、自己点検評価に関連するいくつかの Web システムを所有している。例えば、教員データベース、自己点検評価システム (開発したシステム)、授業評価システム (IYOCAN2)、人事評価システムなどである。教員が各システムに自身のデータを入力したかどうかをチェックする機能を開発した。図 A-11 は、経年変化の平均表示機能として折れ線グラフを示している (表 A-3-No.5)。図 A-12 に各学科を比較するためのレーダーチャート機能を示している (表 A-3-No.6)。図 A-13 は、教員の満足度を前年比較するための棒グラフ機能を示している (表 A-3-No.7)。改善される問題に応じて、これらの改善を 3 つのカテゴリ (A、B、C) に分類できる。A：システムの使いやすさ (表 A-3-No.1、2、および 4)、B：他のシステムとの連携 (表 A-3-No.3)、C：分析のための可視化 (グラフ) 機能 (表 A-3-No.5、6、および 7)。A と C については、大学は以前と同様に改善を続けることができるが、B については他のシステムへのリンクが必要であるため、学部間、部局間のコラボレーションが必要である。他の部門からのデータを扱うにはさまざまな障壁があるため、カテゴリ B で改善を行うことは困難である。

表 A-3 利用者からの要望（課題）と検討結果の一例。カテゴリについては A.2 を参照。

No.	利用者からの要望	検討結果	カテゴリ
(1) 教員活動の自己点検評価システム			
1	外国人教員への対応として、英語版を導入してほしい。	Web ページ「自己点検評価ポータル」に日本語版と英語版の入力窓口を整備する。	A
2	各教員が入力する際に、自身の過去の入力データを閲覧したい。	自身の前年度の入力データが閲覧できる機能を追加する。	A
3	各教員が自身の入力状況を確認したい。	各教員が自身の入力有無を確認できるメッセージ機能を追加する。 さらに、他の評価システム（授業評価システム IYOCAN2）についても、同様の機能を追加する。	B
4	各部署長が部署の未入力者の把握等、入力状況の詳細を確認したい。	Web ページ「自己点検評価ポータル」に部署長が部署の入力状況の詳細ファイルをダウンロードできる機能を追加する。	A
(2) 組織活動情報集約システム			
5	経年変化グラフが総量で表示されているので、平均値でも表示してほしい。	従来の総量表示のほか、平均値表示の機能を追加する。	C
(3) 組織活動の自己点検評価システム			
6	組織活動の自己点検結果を見やすく（可視化）してほしい。	組織活動の自己点検結果をレーダーチャートで表示する機能を追加する。	C
7	教員の満足度について前年度と比較したい。	教員の満足度（棒グラフ）を2年分表示する機能を追加する。	C

Welcome Ms./Mr.小柏 香穂理

Evaluation in the second mid-term plan System of self-evaluation of faculty activities University-wide PDCA system

Please enter data and carry out evaluation by following steps below.(Data: the academic year 2014-2015).
If you click the red word of each STEP, you can enter the data.

STEP 1. Please enter your basic information. => **Modify**

STEP 2. Please enter your statistical information of activities, such as education, researches, university management, social contribution and so on. => **Modify**

STEP 3. Please carry out your self-evaluation. => **Modify**

STEP 4. Please fill out the questionnaire. => **Modify**

Please click the following button to complete your fill.
 Send confirmation e-mail.

※ Your evaluation will not be completed unless you click the button above.
 ※ If you modify the contents after completion, please click the button again.

FAQ
 If you have any questions, please contact us : Kikaku-hyouka-ka (Planning and Evaluation Division)(ex. 5006)

“Yamaguchi University” owns the copyright on this system and the contents (data, charts, etc) provided by this system.
 The university does not permit use of them for any other purposes except the university-wide self-evaluation.
 Copyright (C) 2012 Yamaguchi University All Rights Reserved.

図 A-9 システムの英語版のサンプル画面

各自己点検評価関係システムの入力状況

	入力状況	期限	所管
教員データベース	-	-	情報環境部 情報推進課
教員活動の自己点検評価システム(日, 英)	○(確定済)	平成27年9月30日(水)まで	大学評価室
教育情報システム(YOCAN2-学生授業評価・教員授業自己評価)	平成27年前期(準備中) 平成26年前期 ・全講義数:担当科目がみつかりませんでした。 ・主担当教: ・入力状況: 平成26年後期 ・全講義数:1 ・主担当教:0 ・入力状況:0	平成27年9月30日(水)まで (期限後でも未入力の方は入力して下さい) 担当講義の入力状況をご確認下さい。 複数人で授業を担当している場合は、主担当の教員が入力状況を確認して下さい。	大学教育センター
教員評価システム(人事評価システム)	-	-	総務部人事課 サービス管理係

註：各システムに関する教員の自身の入力結果（○または×）が示されている。

図 A-10 各自己点検評価関係システムの入力有無を確認するための機能

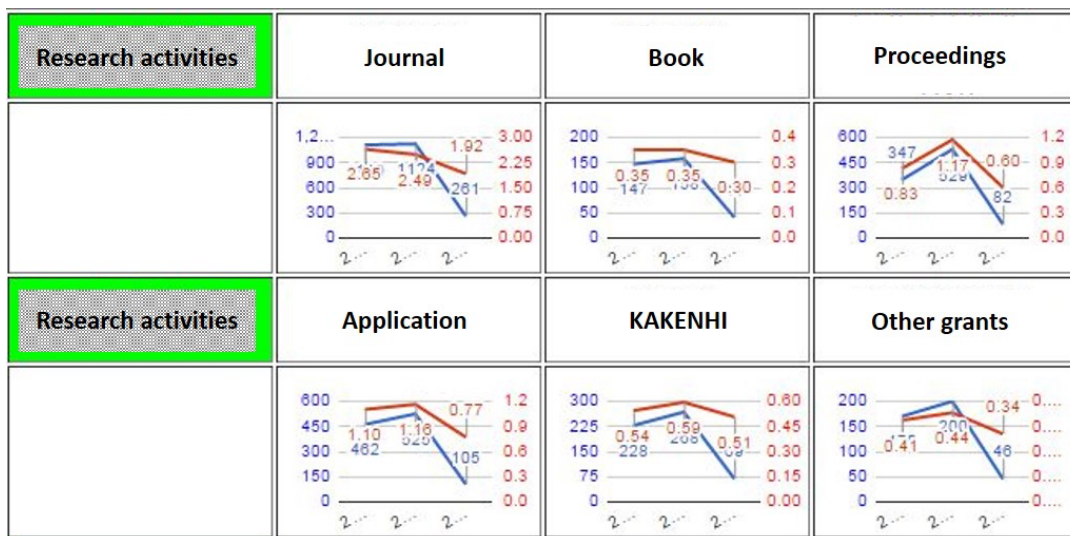
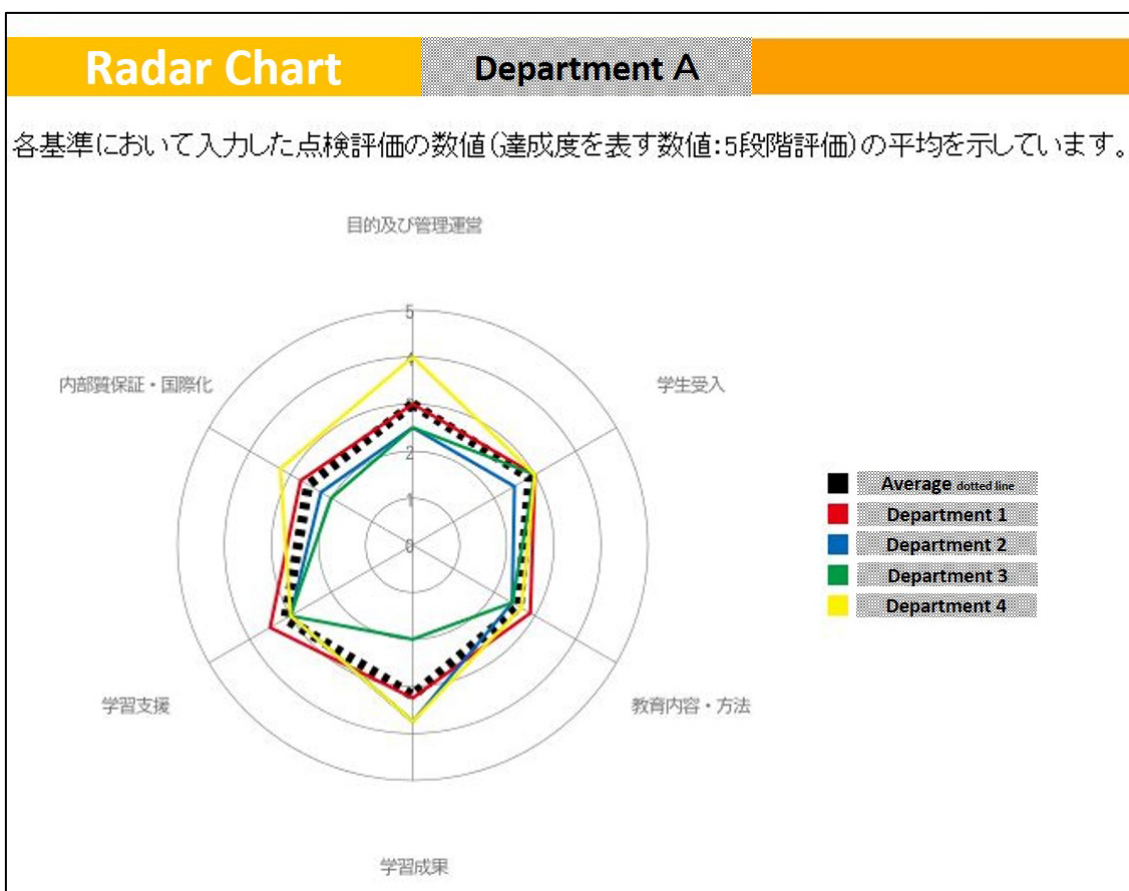
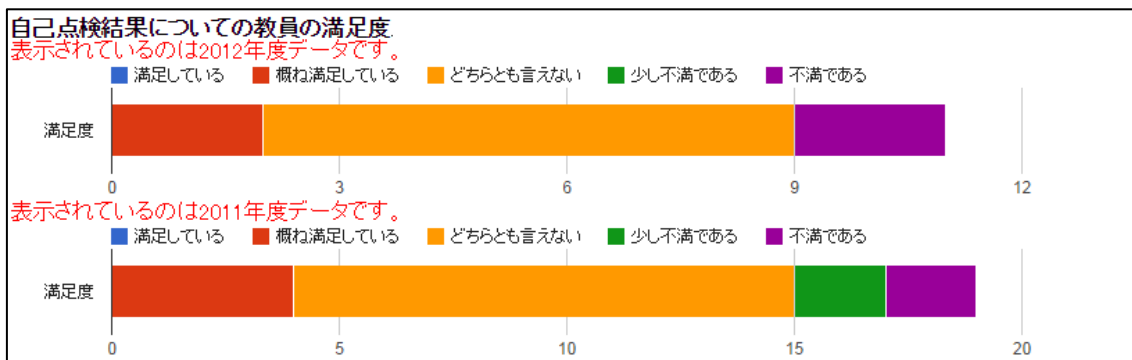


図 A-11 折れ線グラフによる経年変化の平均表示機能（赤：平均、青：合計）



註：この図は、各基準において入力した点検評価の数値データの平均を示している（達成度を表す数値：5段階評価）。各項目は、機関別認証評価に関する評価項目（基本的観点）に準拠している。

図 A-12 レーダーチャート機能による各学部の比較



註：過去2年間の教員の満足度を示している。

図 A-13 教員の満足度を前年と比較するための棒グラフ機能

A.3 提案システムを使用した大学評価への効果

山口大学において、上述した3つのシステムを開発し、これらのシステムを使用してPDCAサイクルを効果的に実践するための体系的な自己点検評価システムを構築した。山口大学は、2013年度から3つのシステムを活用して、毎年、効率的な自己点検評価を実施している。システムから得られた主な結果は、毎年、山口大学活動白書にまとめられている。また、山口大学は、山口大学活動白書に掲載されている問題に基づいて、学部を再編成し、カリキュラムを再構築している。上記のパフォーマンスは、第2期中期目標に関連する評価の結果²¹⁾において、顕著な活動として報告された。

高等教育の国際標準に関しては、教育システムは国ごとに異なるため、山口大学自己点検評価システム(YUSE)をそのままでは適用できない。しかし、提案システムはシンプルであるため、評価項目を変更することで柔軟に対応することが可能である。この意味で、提案システムは柔軟性が高いと考えられる。提案システムの英語版は、大学の国際化で使用されることを目的として、筆者らによって開発された。

今後の課題として、提案システムの改善事例を考察すると、システムの改善課題に関して3つのカテゴリに分類できる可能性がある。A:システムの使いやすさ(表A-3-No.1,2,4)、B:他のシステムとの連携(表A-3-No.3)、C:分析のための可視化(グラフ)機能(表A-3-No.5,6,7)である。AとCについては従来どおりに改善を進めていくことができるが、特にB:他のシステムとの連携について、大学の中に散在するデータをどう収集してまとめるか、また入力の効率をあげるためには各種データベースの統合や連携といった大きな課題をどう解決していくかがあげられる。

注・参考文献

- 1) Kahori Ogashiwa, Takahiro Matsumoto, Yue Wang, Joji Kariya, Hiroo Naitoh, Evaluation of the Yamaguchi University Self-Assessment and Evaluation System and Its Improvement, *International Journal of Institutional Research and Management*, Vol.3, No. 1, pp.1-14, 2019.
- 2) Kahori Ogashiwa, Takahiro Matsumoto, Yue Wang, Joji Kariya and Hiroo Naitoh, Evaluation and Improvement of Yamaguchi University Self-Assessment and Evaluation System, *Proc. of the 6th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI2017)*, pp.218-220, July 2017.
- 3) 小柏香穂理, 松元隆博, 王躍, 刈谷丈治, 内藤博夫, 山口大学自己点検評価システムの評価とその改善, 平成 27 年度(第 66 回)電気・情報関連学会中国支部連合大会講演論文集, 2015.10.17.
- 4) 市川哲彦, 小柏香穂理, 鈴木素之, 松元隆博, 内藤博夫, 山口大学自己点検評価システム (YUSE) の開発と運用: 第 1 期中期目標期間及び第 2 期中期目標期間前半のまとめ, *学術情報処理研究*, No.16, pp.3-14, 2012.
- 5) J.L. Saupe, *Functions of Institutional Research*, 2nd Edition, Association for Institutional Research, 1990.
- 6) 森雅生, 大石哲也, 高田英一, 大学評価と IR”, *情報処理学会研究報告*, Vol.2015-CLE-15 No.3, pp.1-5, 2015.
- 7) W. E. Knight, *The Primer for Institutional Research*, Association for Institutional Research, 2003.
- 8) 大学評価と IR, *IDE 現代の高等教育*, Vol.528, 2011.
- 9) 模索する IR, *IDE 現代の高等教育*, Vol.586, 2016.
- 10) 川口昭彦, 大学評価の展開-わかりやすい大学評価の技法-, *ぎょうせい*, 2009.
- 11) 大学改革支援・学位授与機構, *高等教育に関する質保証関係用語集 (第 4 版)*, 2016.
- 12) 宮浦崇, 山田勉, 鳥居朋子, 青山佳世, 大学における内部質保証の実現に向けた取り組み—自己点検・評価活動および教学改善活動の現状と課題—, *立命館高等教育研究*, Vol.11, pp.151-166, 2011.
- 13) 立命館大学, 大学評価・IR 室, <http://www.ritsumei.ac.jp/assessment/>, (accessed 2020-1-22).
- 14) 佐藤仁, 森雅生, 高田英一, 小湊卓夫, 大学情報の組織内共有と活用—九州大学大学評価情報室の取組から—, *琉球大学大学評価センター・ジャーナル*, Vol.2, pp.1-11, 2009.
- 15) 九州大学, 九大の自己点検・評価, <http://hyoka.ofc.kyushu-u.ac.jp/hyoka-home/selfeval/system/index.html>, (accessed 2019-12-10).
- 16) 佐賀大学, 個人評価の集計・分析並びに自己点検評価項目等について, <http://www.saga-u.ac.jp/hyoka/gakugai/H18kojin/H18teiheichi.pdf> (accessed 2019-12-10).

- 17) 高知大学, 教員の自己点検・評価の実施要項, http://www.kochi-u.ac.jp/_files/00117920/h29kyoin_hyoka_yoko.pdf (accessed 2019-12-10).
- 18) 山口大学大学評価室, 自己点検評価, http://committee.ue.yamaguchi-u.ac.jp/New_HomePage/jikotennkennhyoka-system.html (accessed 2017-04-06).
- 19) 平成 27 年度山口大学活動白書, http://committee.ue.yamaguchi-u.ac.jp/New_HomePage/27nenndo-hakusyo.pdf (accessed 2019-12-10).
- 20) Y. Ohira, K. Ogashiwa, S. Muranaga, T. Matsumoto, and H. Naitoh, A questionnaire system for institutional research, Information Engineering Express, vol.3, no.1, pp.9-18, 2017.
- 21) 第 2 期中期目標期間に係る業務の実績に関する評価結果 国立大学法人山口大学, http://ds.cc.yamaguchi-u.ac.jp/~kikakuka/mokuhyo/dai2ki/01_dai2ki_kekka.pdf (accessed 2019-12-10).

付録 B クロス表検索エンジンを使った特徴語に基づく経年分析—山口大学の自己点検評価書の事例—

B.1 はじめに

第3章と第4章では、自己点検評価書には大学の意思決定過程が記録されていることが国立大学2大学と私立大学2大学の事例研究より、明らかになった。これにより自己点検評価書に重要な記録が書かれている（記述されている）可能性が高いことが示された。本稿では、これまでに開発されてきたクロス表検索エンジン¹⁾を活用して、大学の自己点検評価書に適用することで、膨大な資料を読み込むことなく、時間的変化（経年変化）の仮説設定を効率よくできることを、事例分析の検証結果から明らかにする。

これまで、日本における大学評価²⁾に関して、数百ページから構成される膨大な自己点検評価書の記述を、人の目で見、特徴語などを確認して、大学間の比較や、過去の大学の状況を把握していた。著者らはこれまでに、この膨大な労力やコストを削減するために、テキストマイニングの技術を活用したシステムを開発してきた¹⁾。本稿ではこれまでに開発されてきたシステムの一つである「クロス表検索エンジン」¹⁾を活用することで、これまでの課題であった膨大な作業を行うことなく、人の目では発見できなかった新しい知見を得ることができた。

特に本研究で着目した点は、時間的変化（経年変化）の過程である。実際、変化の過程そのものを文書（記録）として保存している場合は、ピンポイントで変化を読み解くことができる。しかし現状では、変化の過程そのものを記録している文書があるわけではない。膨大な文書から、その過程を読み解くために、ポイントポイントの事実から、ある仮説（本研究では時間的変化（経年変化）の過程に着目している）を立てて、その仮説が正しいかどうかを、実際の既存文書から検証していくことになる。

このシステムでは、文書の目次構造と文書の発行年に基づいてクロス表が作成されるため、効率よく時間的変化（経年変化）の仮説を立てることが可能になる（図B-1）。実際に、山口大学の自己点検評価書（旧山口大学活動白書）に適用して、効率よく、正確に、時間的変化（経年変化）の仮説を設定できた事例を報告する。さらにその仮説が正しいかどうかを、著者らが実際の自己点検評価書の文書を読んで検証する。



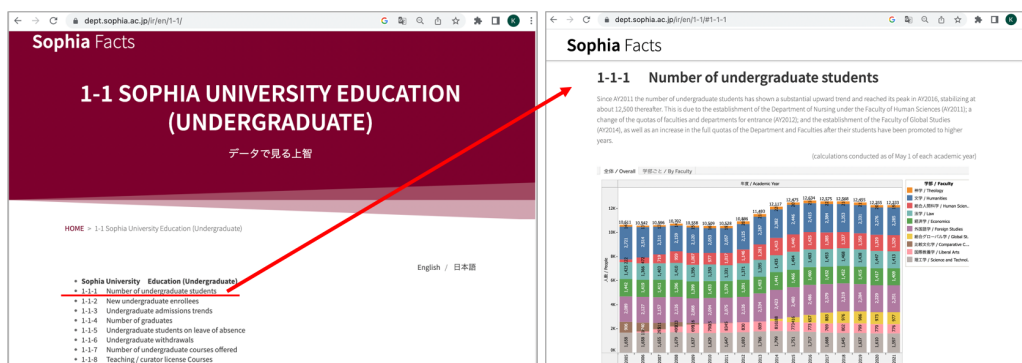
図 B-1 クロス表検索エンジンのイメージ図

B.2 先行研究

大学評価においては、毎年、色々な指標を活用した数値データによる経年比較（時間的変化の比較）が行われている（図 B-2）³⁾。大学評価や IR（Institutional research）の分野においては、経年比較（時間的変化の比較）に関する数値データの可視化が多く行われており、これに関連する研究も進められている⁴⁾⁵⁾。本研究で分析対象とした山口大学においても、これまでに自己点検評価システム（付録 A を参照）を開発してきており、数値データの経年比較（時間的変化の比較）をグラフ化して、これらを活用して自己評価書が作成されている（図 B-3）⁶⁾。

また最近では、テキストマイニングに関する研究も多くなってきている。これまで、著者らは、データに基づく大学評価に関する実践的研究を進めてきた。この研究の目的は、大学の活動を表現する多様な文書（テキストデータ）に着目し、テキストマイニング技術により分析結果を 2 次元マップとして可視化するシステムを開発することであった。この研究の成果として、国立大学や公立大学の中期計画文書に関してはすべての大学で公開が義務化されているため、文書のフォーマットは若干異なるものの、例えば、国立大学の特徴を「地域」というキーワードで検索したときの 2 次元マップを分析した結果、妥当な結果であることが検証できた（図 B-4、図 B-5）⁷⁾⁸⁾⁹⁾。また公立大学に関しても 2 次元に可視化して妥当な結果が得られている¹⁰⁾。

著者らが知る限りにおいては、自己点検評価書の経年比較（時間的な変化の比較）に関する研究はまだ行われていない。そこで、本研究では、自己評価書の文書を対象として、テキストマイニングを活用して特徴語を抽出し、それらを、例えば、文書の目次（縦軸）と、発行年度（横軸）で、クロス表として可視化することで、時間的な変化（特徴語の変化）を発見することを目的とする。

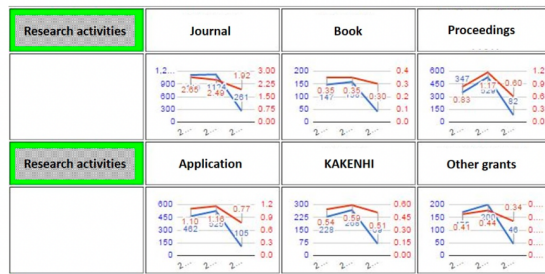
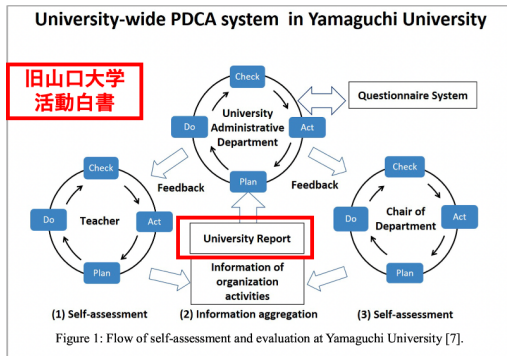


Sophia Facts, 1-1 Sophia University Education (Undergraduate), <https://dept.sophia.ac.jp/ir/en/1-1/#1-1-1>

(出所) IR Office, Sophia School Corporation, Sophia Facts, 1-1 Sophia University Education (Undergraduate), <https://dept.sophia.ac.jp/ir/en/1-1/#1-1-1> (accessed 2023-03-14).

註：図中の赤い矢印については筆者が追加した。

図 B-2 上智大学 Web サイト「Sophia Facts – データでみる上智」の一例



(出所)
 Kahori Ogashiwa, Takahiro Matsumoto, Yue Wang, Joji Kariya, Hiroo Naitoh, "Evaluation of the Yamaguchi University Self-Assessment and Evaluation System and Its Improvement," International Journal of Institutional Research and Management, vol.3, no.1, pp.1-14, 2019.
 DOI: <https://doi.org/10.52731/ijirm.v3.i1.334>

図 B-3 「山口大学自己点検評価システム」の一例⁶⁾

Table 1: List of the National Universities Used in the Analysis

ID	University (Japanese)	University (English)	Type	ID	University (Japanese)	University (English)	Type
1	北海道大学	Hokkaido University	3	40	浜松医科大学	Hamamatsu University School of Medicine	1
2	北海道教育大学	Hokkaido University of Education	1	41	愛知教育大学	Aichi University of Education	1
3	富岡工業大学	Muroran Institute of Technology	1	42	名古屋工業大学	Nagoya Institute of Technology	1
4	旭川医科大学	Asahikawa Medical University	1	43	豊橋技術科学大学	Toyohashi University of Technology	1
5	弘前大学	Hirosaki University	1	44	三重大学	Mie University	1
6	岩手大学	Iwate University	1	45	滋賀大学	Shiga University	1
7	東北大学	Tohoku University	3	46	滋賀医科大学	Shiga University of Medical Science	1
8	宮城教育大学	Miyagi University of Education	1	47	京都大学	Kyoto University	3
9	秋田大学	Akita University	1	48	京都教育大学	Kyoto University of Education	1
10	山形大学	Yamagata University	1	49	京都工芸繊維大学	Kyoto Institute of Technology	1
11	福島大学	Fukushima University	1	50	大阪大学	Osaka University	3
12	茨城大学	Ibaraki University	1	51	大阪教育大学	Osaka Kyokyo University	1
13	筑波大学	University of Tsukuba	3	52	兵庫教育大学	Hyogo University of Teacher Education	1
14	筑波技術大学	Tsukuba University of Technology	2	53	神戸大学	Kobe University	3
15	宇都宮大学	Utsunomiya University	1	54	和歌山大学	Wakayama University	1
16	群馬大学	Gunma University	1	55	鳥取大学	Tottori University	1
17	埼玉大学	Saitama University	1	56	島根大学	Shimane University	1
18	千葉大学	Chiba University	3	57	岡山大学	Okayama University	3
19	東京大学	The University of Tokyo	3	58	広島大学	Hiroshima University	3
20	東京医科歯科大学	Tokyo Medical and Dental University	2	59	山口大学	Yamaguchi University	1
21	東京外国語大学	Tokyo University of Foreign Studies	2	60	徳島大学	Tokushima University	1
22	東京学芸大学	Tokyo Gakugei University	2	61	鳴門教育大学	Naruto University of Education	1
23	東京農工大学	Tokyo University of Agriculture and Technology	3	62	富川大学	Kagawa University	1
24	東京芸術大学	Tokyo University of the Arts	2	63	愛媛大学	Ehime University	1
25	東京工業大学	Tokyo Institute of Technology	3	64	高知大学	Kochi University	1
26	東京海洋大学	Tokyo University of Marine Science and Technology	2	65	福岡教育大学	University of Teacher Education Fukuoka	1
27	お茶の水女子大学	Ochanomizu University	2	66	九州大学	Kyushu University	3
28	電気通信大学	The University of Electro-Communications	2	67	九州工業大学	Kyushu Institute of Technology	2
29	一橋大学	Hitotsubashi University	3	68	佐賀大学	Saga University	1
30	横浜国立大学	Yokohama National University	1	69	長崎大学	Nagasaki University	1
31	新潟大学	Niigata University	1	70	熊本大学	Kumamoto University	1
32	長岡技術科学大学	Nagaoka University of Technology	1	71	大分大学	Oita University	1
33	上越教育大学	Joetsu University of Education	1	72	宮崎大学	University of Miyazaki	1
34	富山大学	University of Toyama	1	73	鹿児島大学	Kagoshima University	1
35	金沢大学	Kanazawa University	3	74	鹿児島体育大学	National Institute of Fitness and Sports in Kanoya	2
36	福井大学	University of Fukui	1	75	琉球大学	University of the Ryukyus	1
37	山梨大学	University of Yamanashi	1	76	北海道立大学機構	Tokai National Higher Education and Research System	4
38	信州大学	Shinshu University	1	77	北海道立大学機構	Hokkaido National Higher Education and Research System	5
39	静岡大学	Shizuoka University	1	78	奈良国立大学機構	Nara National Institute Of Higher Education And Research	6

Source: Author made with reference to MEXT website, "4th Medium-term Goals / Medium-term Plans"
 Note: Type Column means 1. Regional-contribution type, 2. Field-specific type, 3. World-class type, 4 to 6. University system

(出所)
 Soichiro Aihara, Kahori Ogashiwa, Masao Mori, Sachio Hirokawa, Kumiko Kanekawa, Toru Sugihara, "Text Analysis to the Preambles of the 4th Medium-term Goals/Plans of National University Corporations," IIAI Letters on Institutional Research, vol.1, 2022, <https://doi.org/10.52731/lir.v001.024>

図 B-4 第4期中期計画の国立大学のリスト¹⁰⁾

c:大学活動の状況 Search detail Menu detail List

db sectionV4 stop sort debug or cell en

f(word view chapter year)

h(word view chapter year)

v(word view chapter year)

hint feature word view chapter year

"c:大学活動の状況" returns 1858 documents (db=sectionV4).

word

	2012.1 (213/267)	2012.2 (282/342)	2013 (289/352)	2014 (323/386)	2015 (374/443)	2016 (377/445)
	213	282	289	323	374	377
90 志願	-	-	-	-	-	-
14 受け入れ	-	922 名	-	-	-	-
66 合格者数	-	66 合格者数	-	-	-	-
-	-	-	472 科	-	-	-
-	-	-	18 内訳	-	-	-
-	-	16 グラデュエーション・ポ	19 グラデュエーション・ポ	-	-	-
69 定める	-	リシー	リシー	-	-	-
25 編制	81 定める	84 定める	-	-	-	-
-	25 編制	25 編制	-	-	-	-
-	-	-	-	23 宿泊	-	-
-	-	-	-	21 訳	-	-
-	-	-	-	23 郵便	-	-
-	-	-	-	-	65 ディプロマ・ポリシー	-
-	-	-	-	-	171 解決	-
-	-	-	-	122 合格	117 合格	-
-	-	-	-	-	-	92 工夫
-	-	-	-	-	-	304 出典
-	-	-	-	-	-	145 多様
-	-	-	-	-	216 定員	350 定員
-	-	-	-	362 計	370 計	522 計

c:大学活動の状況 (1858/1858)

註：クロス表検索エンジンは廣川佐千男が開発されたシステムである。

図 B-6 クロス表検索エンジンの設定画面と検索結果

検索ボックス

z Search detail Menu detail List

db sectionV4 stop sort debug or cell en **オン/オフ (Google 翻訳)**
日本語 → 英語

f(word view chapter year)

h(word view chapter year) **横軸**

v(word view chapter year) **縦軸**

hint feature word view chapter year

特徴語の数

オン/オフ (特徴語)

図 B-7 クロス表検索エンジンの設定画面に関する各機能の説明

	2012.1 (17/363)	2012.2 (17/458)	2013 (17/464)	2014 (17/494)	2015 (19/560)	2016 (19/558)
	17	17	17	17	19	19
	26 たい	26 たい	25 たい	-	-	-
	17 関心	17 関心	17 関心	-	-	-
	37 求める	37 求める	38 求める	-	-	-
c.教育課程の編成・実施方針（カリキュラム・ポリシー）(106/106)	-	-	-	27 おく	30 おく	-
	-	-	-	11 読解	13 読解	-
	23 意欲	23 意欲	25 意欲	32 意欲	38 意欲	-
	-	-	-	-	-	64 選抜
	-	-	-	-	-	17 倍
	-	-	-	-	-	23 倍率
	-	-	-	35 学力	39 学力	43 学力
	21 像	21 像	22 像	26 像	29 像	35 像

たい, 関心, 求める, 意欲, 像

[1/17] 2012.1-3.2.2.1.2.4 教育課程の編成・実施方針（カリキュラム・ポリシー） [大学活動の状況/部局活動/教育課程ごとの自己点検評価Ⅰ（学士課程）/人文学部/教育課程の基本的方針とその概要/教育課程の編成・実施方針（カリキュラム・ポリシー）]

各学科の入学受入方針（アドミッション・ポリシー）は以下のとおりである。人文社会科学や文化の地域的な個性がどのように形成されたか、今後それがどのように総合されるかという、人間文化の未来への展望を考える人に期待しています。?人間とは何かなど物事を根本から問い、その的確な表現を求めてやまない人?史料の読解・分析によってその技量と歴史観を養い、それを文化財行政や教育に活かしたいと考える人?高齢化、少子化など現代社会・地域社会の諸問題を見据え、その解決に貢献したいと考える人言語文化学科「ことば」の本質をみつめ、各地域の言語、文学、文化の個性と普遍性を考え、そ

註：下側のフレームについて、特徴語が原型の場合でも、原型以外も色付けされる。例えば、特徴語が「求める」の場合、原型以外の「求めて」も色付けされる（この例では緑色）。

図 B-8 特徴語と文章中の特徴語（下側のフレーム）の色付き表示

B.4 事例研究

本節では、山口大学の自己点検評価書（旧：山口大学活動白書）¹²⁾を分析対象として、日本における教育政策の動向との関連を分析した結果を報告する。日本では、2017年4月にすべての大学において、3ポリシー（アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシー）の策定・公表が義務化された。この点に焦点を当て、同時期の山口大学における変化を分析した。アドミッション・ポリシーとディプロマ・ポリシーについて、それぞれの記載に変化があったことが、本システムを活用することで明らかになった。

B.4.1 事例1：アドミッション・ポリシー

アドミッション・ポリシーについて、本システムの検索結果を図 B-9 に示す。2012年から2015年までと比較して、2016年ではこれまでにない特徴語が出現している。具体的には、[選抜(selection)]、[倍率(magnification)]という単語が、2016年で新しく特徴語として出現しており、アドミッション・ポリシーの策定・公開の義務化に合わせて、山口大学において変化があったことがわかった。

	2012.1 (17/363)	2012.2 (17/458)	2013 (17/464)	2014 (17/494)	2015 (19/560)	2016 (19/558)
c:教育課程の編成・実施方針（カリキュラム・ポリシー）（106/106）	17	17	17	17	19	19
	26 たい	26 たい	25 たい	-	-	-
	17 関心	17 関心	17 関心	-	-	-
	37 求める	37 求める	38 求める	-	-	-
	-	-	-	27 おく	30 おく	-
	-	-	-	11 読解	13 読解	-
	23 意欲	23 意欲	25 意欲	32 意欲	38 意欲	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	21 像	21 像	22 像	35 学力 26 像	39 学力 29 像	64 選抜 17 倍 23 倍率 43 学力 35 像

	2012.1 (17/363)	2012.2 (17/458)	2013 (17/464)	2014 (17/494)	2015 (19/560)	2016 (19/558)
c:Curriculum organization and implementation policy (curriculum policy) (106/106)	17	17	17	17	19	19
	-	-	-	-	-	-
	26 want	26 want	25 want	-	-	-
	17 interest	17 interest	17 interest	-	-	-
	37 seek	37 seek	38 seek	-	-	-
	-	-	-	27 leave	30 leave	-
	-	-	-	11 Reading comprehension	13 Reading comprehension	-
	23 Willingness	23 Willingness	25 Willingness	32 Willingness	38 Willingness	-
	-	-	-	-	-	-
	21 like	21 like	22 like	35 Academic ability 26 like	39 Academic ability 29 like	64 selection 17 times 23 magnification 43 Academic ability 35 like

註：このシステムでは、同じ特徴語が同じ行に並んでいる。図中の黄色の下線は筆者が追加した。

図 B-9 アドミッション・ポリシーの検索結果（上：日本語、下：英語）

B.4.2 事例 2：ディプロマ・ポリシー

ディプロマ・ポリシーについて、本システムの検索結果を図 B-10 に示す。横軸には[year]が設定されているが、左側の 3 列（2012 年の 1、2012 年の 2、2013 年）には何も表示されておらず、自己点検評価書の目次が 2013 年と 2014 年の間で変化があったことがわかった。この変化を、別の資料（山口大学の Web サイト）（図 B-11）から検証したところ、山口大学では、2013 年度まではディプロマ・ポリシーに代わるものとして、グラデュエーション・ポリシーが使われてきていた。しかし、政府から、3 ポリシーの策定と公開の方針が打ち出されたことにより（義務化されたことにより）、グラデュエーション・ポリシーの名称を、ディプロマ・ポリシーに変更（統一）していることが、自己点検評価書の本文の該当箇所からも、検証することができた。図 B-10 にグラデュエーション・ポリシーの検索結果も示しているが、ディプロマ・ポリシーに変更になったため、右側の 3 列（2014-2016 年）には何も表示されていない。

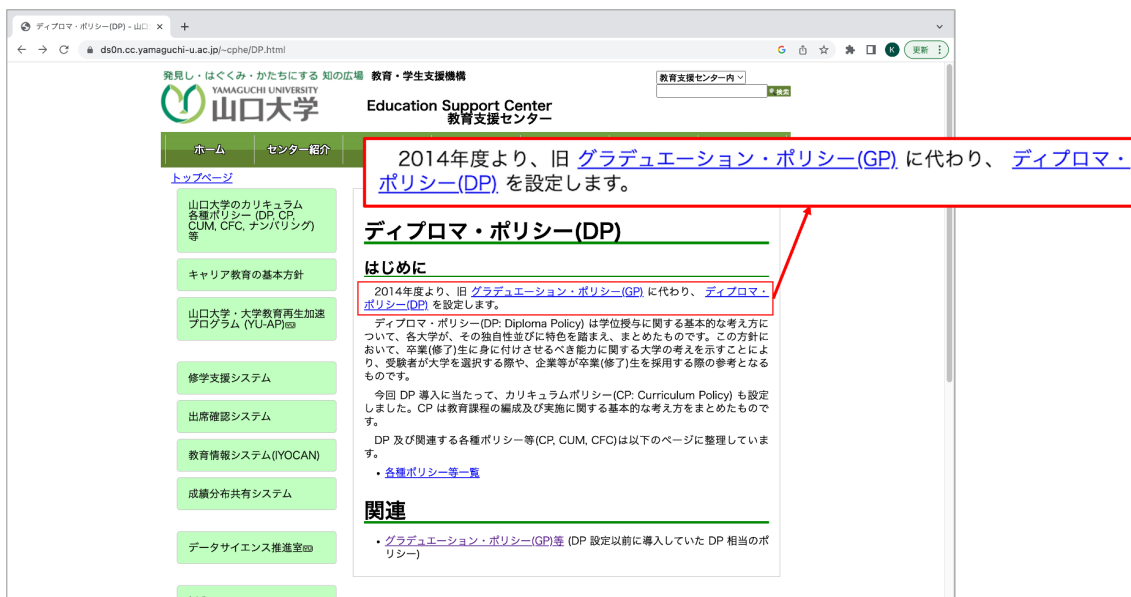
本システムを活用して発見した変化の仮説を検証するために、自己点検評価書の本文を人間の目で確認したところ、実際に 2014 年から変更されていることがわかり、本システムの有用性を検証できた。山口大学の構成員や関係者は、GP グラデュエーション・ポリシー

がDP ディプロマ・ポリシーに名称変更になったことを知っているかも知れないが、学外の一般人はこのことについての知識がなく、開発したシステムによって可視化されて、山口大学の関係者以外でもこの変化をすぐに見つけることができる。

	2012.1 (85/267)	2012.2 (98/342)	2013 (97/352)	2014 (103/386)	2015 (110/443)	2016 (111/445)
	85	98	97	103	110	111
	15 考え方	-	-	-	-	-
	14 探求	23 受入	-	-	-	-
	-	-	28 豊か	-	-	-
	27 豊か	11 グラデュエーション・ポリシー	14 グラデュエーション・ポリシー	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
c.教育課程の基本的方針とその概要 (604/604)	58 定める	58 方針	57 方針	174 つける	193 つける	-
	-	63 定める	65 定める	63 思考	73 思考	-
	-	-	-	207 知識	250 知識	-
	-	-	-	-	-	111 コミュニケーション
	-	-	-	-	-	68 採用
	-	-	-	-	-	173 出典
	-	-	-	39 ディプロマ・ポリシー	49 ディプロマ・ポリシー	54 ディプロマ・ポリシー
	34 ポリシー	-	-	55 ポリシー	65 ポリシー	73 ポリシー
	-	36 ポリシー	38 ポリシー	-	-	-

註：このシステムでは、同じ特徴語が同じ行に並んでいる。図中の黄色の下線は筆者が追加した。

図 B-10 ディプロマ・ポリシーの検索結果



(出所)山口大学教育支援センター, <https://ds0n.cc.yamaguchi-u.ac.jp/~cphe/DP.html>

図 B-11 山口大学のディプロマ・ポリシーについての Web ページ

B.5 おわりに

本研究では、これまでに開発してきたクロス表検索エンジンを活用して、大学の自己評価書に適用することで、膨大な資料を読み込むことなく、時間的変化の仮説設定を効率よくできることを、山口大学の事例分析の結果から検証することができた。本システムを活用することで、年（年度）による特徴語の変化から、[過去の変化]の仮説を効率よく立てることができる（変化のポイントを発見できる）ことが検証でき、本システムの有用性を示すことができた。さらに、事例分析の結果から、山口大学の関係者ではなくても、このシステムを利用すれば、山口大学の過去の変化（特徴語の変化）を把握（発見）することが可能になり、これまでのプロセスの記録を、このシステムによって、つなぎ合わせることができると示唆された。

注・参考文献

- 1) Kahori Ogashiwa, Masao Mori, and Sachio Hirokawa, “Text Mining of the Midterm Goals of National Universities for the Development of their Individual Characteristics,” *The Journal of Information and Systems in Education*, vol.19, no.1, pp.15-20, 2020, <https://doi.org/10.12937/ejsise.19.15> (accessed 2022-10-12).
- 2) 大学改革支援・学位授与機構 (NIAD-QE), 高等教育に関する質保証関係用語集 第5版, 2021, https://niadqe.jp/glossary/#term_jp (accessed 2023-03-14).
- 3) IR Office, Sophia School Corporation, Sophia Facts, 1-1 Sophia University Education (Undergraduate), <https://dept.sophia.ac.jp/ir/en/1-1/#1-1-1> (accessed 2022-10-28).
- 4) Tetsuya Oishi, “What is the Essential Curriculum for IR in Japan?, ” *IIAI Letters on Institutional Research*, vol.1, 2022, <https://doi.org/10.52731/lir.v001.009> (accessed 2022-10-30).
- 5) Noriko Ito, Nobuhiko Seki, Masao Mori, “Changes in the Social Positioning of Higher Education and the Emergence of New Great Divergence,” *IIAI Letters on Institutional Research*, vol.1, 2022, <https://doi.org/10.52731/lir.v001.042> (accessed 2022-10-30).
- 6) Kahori Ogashiwa, Takahiro Matsumoto, Yue Wang, Joji Kariya, Hiroo Naitoh, “Evaluation of the Yamaguchi University Self-Assessment and Evaluation System and Its Improvement,” *International Journal of Institutional Research and Management*, vol.3, no.1, pp.1-14, 2019.
- 7) Kahori Ogashiwa, Eiichi Takata, Tetsuya Oishi, Masao Mori, Sachio Hirokawa, “Automatic Estimation and Feature Word Analysis of Universities Using University

- Medium-term Plan,” Proceedings of the International Congress on Advanced Applied Informatics (IEEE/IIAI-AIT 2019), Yogyakarta, Indonesia, pp.39-44, November 2019.
- 8) Kahori Ogashiwa, Eiichi Takata, Tetsuya Oishi, Masao Mori, Sachio Hirokawa, “Text Mining and Logic Model for University Midterm Plans,” Proceedings of the 8th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI 2019), Toyama, Japan, pp.1013-1014, July 2019.
 - 9) Soichiro Aihara, Kahori Ogashiwa, Masao Mori, Sachio Hirokawa, Kumiko Kanekawa, Toru Sugihara, “Text Analysis to the Preambles of the 4th Medium-term Goals/Plans of National University Corporations,” IIAI Letters on Institutional Research, vol.1, 2022, <https://doi.org/10.52731/lir.v001.024> (accessed 2022-10-30).
 - 10) Soichiro Aihara, Toru Sugihara, Kahori Ogashiwa, Kumiko Kanekawa, Masao Mori, Sachio Hirokawa, “A Preliminary Study on the Medium-term Plan of Public Universities Transferred from Private Universities,” Proceedings of the 11th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI2021 Winter), Online, December 2021.
 - 11) Sachio Hirokawa, Eisuke Ito, Kensuke Baba, “Visualization of Keywords for Exploratory Search of Research,” Journal of Information Processing and Management, vol. 58, no. 6, pp. 447–454, 2015, <https://doi.org/10.1241/johokanri.58.447> (in Japanese).
 - 12) 山口大学自己点検評価, <http://committee.ue.yamaguchi-u.ac.jp/jikotennkennhyoka-system.html> (accessed 2022-10-30). ※2024.1.2 時点ではページにアクセスできない状況になっている。

謝辞

本論文の主査である九州大学附属図書館 三輪宗弘先生には、本論文を執筆するにあたり、一字一句、心を込めて文章を書くことの大切さをご指導いただきました。研究者としての生き方、考え方などを肌で感じながら学ぶことができたこと、心より御礼申し上げます。九州大学名誉教授 廣川佐千男先生には、退職された後もずっとご指導いただき、私が本専攻に2016年10月に入学してから今日までの8年間、研究指導だけでなく、就職活動などについても親身になってご助言くださいました。心より御礼申し上げます。副査の東京工業大学企画本部 森雅生先生には、山口大学大学評価室在籍時より今日までの10年間、ご指導いただきました。当時の九州大学大学院の授業を受講したことがきっかけで、本専攻をご紹介くださり、研究をはじめ種々のご助言をいただきました。心より感謝申し上げます。副査である九州大学大学文書館 藤岡健太郎先生、別府大学文学部史学・文化財学科 針谷武志先生には、本論文をまとめるにあたり、多大なるご支援とご指導を賜りましたこと、厚く御礼申し上げます。九州大学大学院システム情報科学研究院 富浦洋一先生には、不足している点などをご助言くださり、本論文の執筆にあたり、お忙しい中、丁寧にご指導くださり、厚く御礼申し上げます。

文部科学省 高等教育局 国立大学法人支援課 国立大学戦略室 評価改善係長の佐藤優樹氏、大阪経済大学前学長の徳永光俊先生、駿河台大学学長の大森一宏先生、駿河台大学経営企画室 経営企画課長の手嶋政洋氏には、本研究のインタビュー調査にご協力くださり、厚く御礼申し上げます。

神戸大学 高田英一先生、九州工業大学 大石哲也先生には、私が山口大学大学評価室在籍時よりご指導いただきました。心より感謝申し上げます。廣川研究室の先輩である、芝浦工業大学 相原総一郎先生、淑徳大学 杉原亨先生、情報・システム研究機構 金川久美子氏には、研究の指導だけでなく、色々な悩み事などにも相談に乗っていただきました。心より感謝申し上げます。

山口大学名誉教授 内藤博夫先生、鹿児島大学教授 松元隆博先生、山口大学教授 王躍先生、山口大学名誉教授 刈谷丈治先生には、山口大学自己点検評価システムの運用や改善につきまして、多大なるご助言をいただきました。山口大学教授 故市川哲彦先生には、システム開発など大変お世話になりました。心より御礼申し上げます。

三輪研究室の先輩である、西南学院大学 新原俊樹先生、大阪大学 甲斐尚人先生には、学位取得までの論文執筆や書類作成について、日々ご助言や励ましをいただきました。心より感謝申し上げます。

熊本大学 喜多敏博先生、東京工業大学 高松邦彦先生には、多大なるご助言を賜りました。心より感謝申し上げます。

お茶の水女子大学 浅本紀子先生をはじめ、情報基盤センターのみなさまには、3年間、毎日楽しく仕事をさせていただき、いつも心遣いくださり、心より感謝申し上げます。

これまで多くの皆様からのご助言やご支援をいただきました。また本研究は多くの科学研究費の助成を受けております。この場を借りて御礼申し上げます。

最後にいつもあたたかく見守ってくれている家族に心から感謝します。