

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：



氏名	小柏 香穂理			
論文名	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—			
論文調査委員	主査	九州大学	教授	三輪 宗弘
	副査	九州大学	教授	藤岡 健太郎
	副査	九州大学	名誉教授	廣川 佐千男
	副査	東京工業大学	教授	森 雅生
	副査	別府大学	教授	針谷 武志

三輪宗弘
藤岡健太郎
廣川佐千男
森雅生
針谷武志

論文審査の結果の要旨

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。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。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と厳しく指摘されている。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、意思決定の過程を示す文章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。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、国立大学と私立大学の法令や組織構造の違いによる課題に小柏氏は着目する。具体的には、①国立大学においては法人化以降の体制整備、②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、という二点である。また私立大学では、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。本研究ではこの課題解決に向けた方策を提案し、様々な事例研究により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ものであり、各章の成果について以下の点を評価することができる。

第1章では、国立大学の中期計画文書についての分析を行った。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。上述の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。次に、自大学の特徴記述の課題については、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し、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次元上に可視化するシステムを実現した。小柏氏は、国立大学の中期計画文書に機械学習を適用して、ロジックモデルの「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、「アウトカム」については低い識別性能であり、この要素が明確な

記述を困難にする要因であることを定量的に明示した。計画書作成の困難な要素を解明した点は評価できる。

第2章では、私立大学を対象に、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指摘した。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。小柏氏は、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。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した。また中期計画文書中の具体的な記述と明確な目標に関連する数値データ（教務、財務）の所在や管理方法も組織化されていることも明らかにした。この点は中期計画文書とデータを一体的に管理することの重要性を改めて実証した。この成果から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点も、新しい枠組みを提案するものであり、今後の中期計画文書の効率的な作成方法を示した点は評価するに値する。

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い、入手した資料の中で、意思決定過程の記述をどの程度読み取ることができるかを分析した。前章において、具体的な記述（戦略）と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が、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。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。そこで国立大学を対象に、今回、認証評価受審のための自己点検評価書の記述内容に基づいて分析し、その結果、大学の意思決定過程の流れの概要を事例として把握することができた。さらに大学図書館に所蔵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した。小柏氏は、自己点検評価書の記述内容から、国立大学の中期計画に着目した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ることを示した点はこれまで行われていない研究であり、すぐれた研究成果である。

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要を把握し、意思決定過程の記録の具体事例を示した。前章で論じた国立大学とは組織構造が異なることから、私立大学においては、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まだ課題として残っているが、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。さらに、小柏氏は、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、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唆した。

以上のとおり、本論文は、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。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。大学における実質的な中期計画文書の特徴を明らかにし、中期計画文書の策定に至るまでの意思決定過程の記録が自己点検評価書に書かれていることを事例により具体的に示した意義ある成果であり、学位審査の論文として受理に値すると判断した。

最終試験

この論文について、論文調査委員会は、令和6年2月12日13時00分から九州大学西新プラザ多目的室において、小柏香穂理氏及び論文調査委員全員の出席により、公開による論文の調査及び最終試験を実施した。

論文内容について、小柏香穂理氏は論文調査委員と出席者の質問に的確かつ明確な回答を行い、また、口頭又は筆答により行われた関連の授業科目等に関する調査についても、論文調査委員を満足させる回答を行ったことから、論文調査委員会は最終試験を合格と認定した。

以上のことから、論文調査委員会は、小柏香穂理氏が博士（ライブラリーサイエンス）の学位を授与されるのに相応しいと判断した。