

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 6月 1日現在

機関番号：12102

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2010～2012

課題番号：22530906

研究課題名（和文） 大学マネジメントを支援するインスティテューショナル・リサーチの可能性

研究課題名（英文） Image of the advanced Institutional Research Developing University Administration

研究代表者

加藤 毅 (KATO TAKESHI)

筑波大学・ビジネスサイエンス系・准教授

研究者番号：10233800

研究成果の概要（和文）：

我が国の先進的な大学の職員は、トップから命ぜられたデータを仕様通りに収集するだけでなく、マネジメントの現場に根ざした業務改善や問題解決への主体的取組の初期段階で、自組織の現状に関する調査（日本型インスティテューショナル・リサーチ）をインフォーマルに実施している。本研究を通じて、その具体的事例を収集・分析すると同時に、自組織調査の発展段階として展開されているプロジェクトに共通するマネジメントについて、新たな研究課題として取り組みを開始した。

研究成果の概要（英文）：

In Japan, pioneering university administrators and other staff are trying to put their own research plan about their place of work into practice without official authorization. This practice is in contrast to the strictly fixed simple work under the top-down culture. And is extended to job improvement and problem-solving project. Some cases of pioneering job improvement and problem-solving project, which are arising from research practice, are examined further.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
2012年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	2,400,000	720,000	3,120,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育社会学

キーワード：高等教育

1. 研究開始当初の背景

18歳人口の減少や経済環境の悪化など、わ

が国の大学を取り巻く競争環境は厳しさを増している。同時に、認証評価機関評価や国

立大学法人評価など、日本の大学は強い評価圧力に晒されるようになった。厳しい環境のもとで進化を遂げてきた米国の大学において大きな役割を果たしていると考えられるのが IR であり、そこでの活動の展開を通じてマネジメント支援や教育成果の評価に関する機能強化が進んでいると言われている (Volkwein 1999, Serban 2002, Knight 2003, Volkwein 2008, Delaney 2009 など)。

大学マネジメントが重要な政策課題となりつつあるわが国でも近年、米国における先進的な IR 活動に着目した研究が活発化しつつある。議論される内容はそれぞれ異なっているけれども、そこで共通してみられるのは、わが国においても経営戦略支援機能を強化した IR 部門が必要であるというインプレクイションである (青山,2006 小湊他,2007 山田,2009 など)。

たしかに、米国と同タイプの形態のもとで経営戦略支援機能を担っている IR 部門は、現在の日本にはほぼ皆無といってよい。しかしながら、独立した IR 部門が制度化されていないからといって、わが国の大学には IR の機能が無いということにはならない。あるいは、本来的に多様な形態をとってしかるべきはずの IR 活動すなわち「様々な手法を用いて自大学の活動 (インプット, プロセスおよびアウトプット) について明らかにしようとする試み」(Dressel, 1981) の延長上に、独自の進化を遂げることによって米国とは異なる新しいタイプの経営支援機能を形成している可能性について、検討の余地は十分にある。事実、30 名を超える多様な大学役職員を対象とするインタビュー調査を通じてすでにこれまで (研究開始時点)、意欲的な改善提案や優れた企画立案に先立って、「自大学の活動を明らかにしようとする、自組織調査の試み」が少なからぬケースで実施されていることを見出しつつある。しかもその活動を行う職員の所属は、特定の部署に集中するのではなく、広がりを持っている。

ところが現状 (研究開始時点) では、わが国における大学マネジメント領域の研究はまだ萌芽期にあり、現場の第一線に切り込んだ実証研究はまだほとんど行われていない。そのため、事前のインタビュー調査から浮かび上がってきた、「わが国の大学では多様な IR 活動が実施され、その延長上に経営戦略支援機能が形成されている」という可能性について、調査や検討以前に、まだほとんど認知さえされていないという段階にある。

本研究では、事前のインタビュー調査から得られた新たな仮説 (可能性) に基づいて、わが国の先進的な大学で展開されている独自の IR 活動の実態の解明とその発展可能性を探るべく、インテンシブなフィールド調査を行う。

青山佳代 (2006) 「アメリカ州立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能に関する考察」『名古屋高等教育研究』第 6 号, 名古屋大学 高等教育研究センター, 113-130 頁

小湊卓夫・中井俊樹 (2007) 「国立大学法人におけるインスティテューショナル・リサーチ組織の特質と課題」『大学評価・学位研究』第 5 号, 大学評価・学位授与機構, 19-34 頁

山田礼子 (2009) 「アメリカの高等教育機関における IR 部門の役割と事例」山田編『大学教育を科学する』東信堂

Delaney A. M. (2009). Institutional Researcher's expanding role: Policy, planning, program evaluation, assessment, and new research methodologies. *New Directions for Institutional Research*, 143, 29-41.

Dressel, P. L. (1981). The shaping of institutional research and planning. *Research in Higher Education*, 14(3), 229-258.

Knight, W.K. (2003). *The Primer for Institutional Research: Association of Institutional Research*.

Serban A. M. (2002). Knowledge management: The "fifth face" of institutional research. *New Directions for Institutional Research*, 113, 105-111.

Volkwein J. F. (1999). The four faces of institutional research. *New Directions for Institutional Research*, 104, 9-19.

Volkwein J. F. (2008). The foundation and evolution of institutional research. *New Directions for Higher Education*, 141, 5-20.

2. 研究の目的

本研究では、わが国の大学のマネジメント現場を対象とするインテンシブなフィールド調査によって、1. わが国の先進的な大学では、米国の大学とは異なる独自の文脈のもとで職員による自組織調査が行われていること、2. そこで行われている調査が、米国で成果を挙げつつある IR の発展的諸機能と同等、あるいはそれ以上の成果をあげていること、という独自に設定した仮説の検証およびその精緻化を行う。そのうえで、3. このような、日本の組織風土に根ざしたわが国独自の IR 活動の展開とその延長上に期待される経営支援機能 (マネジメント上の成果) についてモデル化することを目的とする。

3. 研究の方法

本研究の中心となるのは、わが国の大学マネジメントの現場で試みられているさまざまな意欲的試みのなかに潜在するはずの IR 活動を幅広く発掘することである。潜在しているものを発掘するためには、これまでない新たな視点を設定することが必要となる。し

たがって「研究方法」の最重点は、インテンシブなインタビュー調査を実施するにあたり「いかなる仮説のもとにどのような独自の視点を設定するか」であり、そしてこの視点の延長上で可能となる議論の方向性とその意義を明確にすることである。

例えば、自組織の長所を活かすことで独自性の高いMBO (Management by Objectives, 目標管理) を実施し成果を挙げている大学がわが国にも存在することは明らかにされている(加藤 2008)。けれども、MBOの計画段階で必須であり、その成否を大きく規定するはずのIR活動についてはほとんど無自覚のうちに行われており、依然としてブラックボックス状態にあるとあってよい。このような、わが国の大学マネジメントの現場で行われているはずの多様なIR活動を発見し、まず類型化を行うことが、インタビュー調査の最初の課題となる。

もちろん全てのIR活動がブラックボックス状態にあるというわけではない。先進的なマネジメントを実施している大学へのこれまでのインタビュー調査を通じて、例えば「現場職員が自ら行う業務分析」というIR活動がその後のマネジメントの改善に大きく寄与しているのではないかと、という一つの仮説をすでに発見している。漠然とした興味関心に基づく「発見型」ではなく、視点が明確化された「仮説検証型」のインテンシブな調査を進めることにより、独自のIR活動群が展開されその延長上にマネジメントの改善がもたらされる未知のプロセスを解明しそしてモデル化する。これが、本研究におけるインタビュー調査に課せられた最大の課題である。

さらに踏み込んで、これらの成功事例は氷山の一角にすぎないと考えれば、その土台には、陽の目を見ることなく消えていった現場レベルでの膨大な試み(ボトムアップのIR活動)があるはずである。意欲的な現場職員の間で少なからず聞かれる不平不満こそ、その存在証明に他ならないのではないかと。この考え方の延長上に、現場職員の間での不平不満について広い視野から精査し、その背景に潜在するはずのボトムアップのIR活動の試みについて発掘することも、可能であると考えられる。

以上をまとめると、本研究ではまず第一に、上記のような独自の視点に基づきインテンシブなインタビュー調査を実施することにより、米国型のIR活動とは異なる、わが国の大学マネジメントの現場で職員によって試みられているさまざまな意欲的試みに潜在するはずのIR活動を幅広く発掘する。次に、調査を通じて収集された事例を整理分類し、その類型化や進展度の計測等を行う。そしてその延長上に、日本の大学で現実に行わ

れている独自のIR活動とその展開を理解しそして支援するための基盤となるモデルを構築する。

加藤毅(2008)「大学におけるMBOの可能性」『大学研究』第37号,筑波大学大学研究センター, 3-17頁

4. 研究成果

初年度は、混沌とした現実の中から新たな可能性の萌芽を探し出すこと等を目的として、インテンシブなインタビュー調査を多数実施した。調査を通じて明らかになったことは、インフォーマルなものも含めれば、直面する問題状況に真正面から向き合い、自組織の調査や創意工夫を重ね、解決に向けてプロジェクトを企画・実施する大学職員の存在は、例外ではないということである。その活動領域は、情報システムの構築や職員養成プランの作成、学生のキャリア支援、正課外教育の企画実施など多岐にわたっている。大学マネジメントの現場から生まれたこれらプロジェクトの中には、学生を巻き込んで行われるものも多い。そこではほぼ例外なく、担当した職員が驚くほど、教育的な効果が得られている。教育効果の高さが認められ、正課外教育として明確な位置づけがすでに与えられている先進的な大学もある。従来のような周縁の役割を超えて、職員も、大学教育の充実発展に直接的に寄与しはじめていたのである。ここで問われているのは、プロの職業人として、あるいは人間としての「職員の生き方」に他ならない。教育の原点回帰である。

二年目は、プロジェクトと一体化し成果に直結する日本型IRのモデル化と、IRという新しい業務を担う人材の養成システムの可能性、という二つの視点を明確に設定した上で、インテンシブなインタビュー調査を多数実施した。初年度に続いて、発見された多様な事例に共通して観察される仕事のスタイルの概念化を試みた。そこでは、トップから命ぜられたデータを仕様通りに収集するというスタイルではなく、業務改善や問題解決への主体的取組の初期段階で、日常業務の中で自組織の現状に関する調査がインフォーマルに実施される。受動的な調査ではなく自ら働きかける「アクションリサーチ」を通じて、様々な偶発的出来事が起こり、そこから漸次的に文脈が構築され、問題解決につながるプロジェクトへと発展する。これがインタビュー調査を通じて明らかになった、「日本型IR」の典型的スタイルである。

この「日本型IR」という新たな職務を担うための職員養成システムの在り方についても、先進的な試みが直面している5つの問題構図を明らかにした。それは、1) 目的の拡散・消失、2) 研修プロセスの軽視、3) 成果へ

の無関心、4) 日常業務からの分断、5) 組織を挙げた中長期的な取組みとならない、である。この知見を踏まえ、問題状況を克服するための方策についてもインテンシブな検討を行った。

このように、わが国の大学マネジメントの現場では、具体の課題の解決にとりくむ職員の手により、実質的には IR 活動と見なされる独自性の高い活動（自組織調査）が、地道に展開されている。多様な IR 活動の類型化と並行して実施した、IR 活動の成果に関する分析を通じて浮かびがってきたのが、IR 活動の発展的な次段階として展開される「改善（問題解決）プロジェクト」の重要性である（三年目の中心的課題）。自ら主体的に業務改善に取り組む職員にとって、IR 活動は目的ではなく、大学の発展を実現するためのマネジメントの一手段（あるいはプロセス）に過ぎない。IR 活動の成果を受けて実施されるプロジェクト群こそ、大学マネジメントの実体とあってよい。つまり、「日本型 IR」は、大学マネジメントを支援するための周縁的な活動ではなく、大学マネジメントの中核的な構成要素となっているのである。

さらに踏み込んで、IR 活動の直接延長上に実施されるプロジェクトの実態について調査・分析をはじめたところ、そこでのプロジェクトは、PMBOK に記述された国際標準とは異なる、我が国の独自性を強く反映したものとなっているのではないかという新たな仮説が浮かび上がってきた。例えば、精緻な事前の計画を正確に実行するというスタイルはとらず、非公式に始められた小さな取組みが予想外の成長をとげ、小さな実績の積み重ねの上にプロジェクトが形成されているケースが複数存在した。これらプロジェクトは、物語の形式に則って記述されることも少なくない。

このことに加えて、「日本型 IR」とその延長上に展開されるプロジェクトを担う人材を養成するための教育プログラムの可能性についても、踏み込んだ検討を行った。

日本型 IR を独立した活動としてみるのではなく、その発展的延長上に展開される独自性の高いプロジェクトの一環として解釈すべきである。そして、真に解明すべきなのは、日本型 IR を包含するプロジェクトの、マネジメントスタイルやそのインパクトに他ならない。この新たな課題を発見しそして研究に取りかかることができたことが、日本型 IR のモデル化と並んで、本研究課題を通じて得られた重要な成果である。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 6 件）

- ①加藤毅、大学院における大学職員養成プログラムの可能性、大学研究、査読あり、第 39 号、2013、19-29 頁
- ②加藤毅、成長する職員が大学を動かす、IDE—現代の高等教育、査読なし、第 535 号、2011、10-14 頁
- ③加藤毅、IR を起点とするプロジェクト参加型学習、IDE—現代の高等教育、査読なし、第 530 号、2011、58-62 頁
- ④加藤毅、高大連携の未来、IDE—現代の高等教育、査読なし、第 524 号、2010、4-10 頁
- ⑤加藤毅、大学職員のプロフェッショナル化に向けて、IDE—現代の高等教育、査読なし、第 523 号、2010、4-10 頁
- ⑥加藤毅、職員主導によるキャリア教育の転換、IDE—現代の高等教育、査読なし、第 521 号、2010、26-31 頁

〔学会発表〕（計 3 件）

- ①加藤毅、高等教育学会はニューカマーとどのように向き合うか、日本高等教育学会研究交流集会（基調講演）、九州大学箱崎文系キャンパス、2013 年 1 月 14 日
- ②加藤毅、躍進する日本型インスティテューショナル・リサーチ、日本高等教育学会第 14 回大会発表要旨収録（名城大学）、2011 年 5 月 29 日、192-193 頁
- ③伊東陽子、加藤毅、スタッフ・ディベロップメントの現状と課題—新たな SD プログラム開発に向けて—、日本高等教育学会第 13 回大会発表要旨収録（関西国際大学）、2010 年 5 月 29 日、94-97 頁

〔その他〕

- ワークショップの企画・実施（計 3 件）
- ①「大学評価と物語構想を通じた業務革新」、大学マネジメントワークショップ、筑波大学、2013 年 2 月 16-17 日
 - ②「大学職員養成プランの新段階」、大学マネジメントワークショップ、筑波大学、2012 年 2 月 18-19 日
 - ③「職員の生き方が学生を育てる」、大学マネジメントワークショップ、筑波大学、2011 年 2 月 19-20 日

6. 研究組織

(1) 研究代表者

加藤 毅 (KATO TAKESHI)

筑波大学・ビジネスサイエンス系・准教授
研究者番号：10233800