

機関番号：17102  
 研究種目：基盤研究（C）  
 研究期間：2008～2010  
 課題番号：20600012  
 研究課題名（和文）国立大学法人におけるPDCAサイクルの構築に向けた経営支援の実践的研究  
 研究課題名（英文） The study of practical management support for building PDCA management cycle of national university corporations  
 研究代表者  
 高田 英一（TAKATA EIICHI）  
 九州大学・大学評価情報室・准教授  
 研究者番号：60336039

## 研究成果の概要（和文）：

この研究は、国立大学法人の経営にPDCAサイクルを構築するための具体的な経営支援のモデルに関し実践的研究を通じて開発することを目的としている。

この観点から、国内外の大学等における経営支援組織であるIR組織の実態調査を行い、その日本の国立大学法人への適用可能性に関する調査研究、研究指標開発を目的とした調査研究を行うとともに、それらの研究成果を、全国の大学評価担当者を対象とする大学評価担当者集会で公表し、大学評価担当者間での知見の共有を図った。

## 研究成果の概要（英文）：

This research and study of PDCA management cycle of national university corporations have through research aims to develop practical management support with regard to a concrete model for building PDCA management cycle. From this perspective, we conducted research on IR of domestic and foreign universities.

## 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2009年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2010年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

研究分野：大学経営、大学評価

科研費の分科・細目：一般

キーワード：大学経営、PDCAサイクル、IR、教育指標、研究指標

## 1. 研究開始当初の背景

現在、日本の大学は、18歳人口の減少等大きな外部環境の変化への対応が求められている。

特に、国立大学は、2004年の法人化以後、国の一機関という立場から一転して、自立のかつ戦略的に策定した経営計画に基づいて大学経営を行うことが求められるようになった。

このような状況への対応として、PDCAサイクルの構築という方向性は共有されているが、現実の構築に向けた経営支援が等閑視されてきたため、未だ十分に具体化に至っていない。

このため、PDCAサイクルの構築に向けた経営支援の確立とそのためマネジメント人材の育成が、これからの国立大学法人にとって必要不可欠かつ急務の課題となる。

特に、日本の国立大学法人においては、その制度設計の趣旨に沿ってガバナンスやマネジメントの体制を整える途上にあり、主に認証評価への対応という要因から、新しいタイプの日本型の経営支援組織が設置され、情報収集・分析、評価支援・立案等を通じて、経営支援が実践されつつある。

研究代表者・研究分担者も、国立大学法人における日本型経営支援組織の一員であり、日々の経営支援に従事してきているが、その実践経験の中で、以下の課題を認識するに至ったところである。

#### ア、体制・制度面の課題

経営支援組織の組織内部の役割と位置づけの明確化、経営支援組織において計画-評価に従事するマネジメント人材像の同定

#### イ、機能面の課題

大学の中核的活動である教育・研究活動に対する経営支援のための教育指標・研究指標とそれを実践に活用したマネジメント手法の開発

さらに、九州大学で開催された大学評価担当者集会（平成19年9月）における意見交換では、上記の課題が、多くの日本型経営支援組織の関係者において共有されていることが明らかとなった。

このような状況から、本研究を「実践的研究」と位置づけ、前記課題に対する研究成果を、申請者と研究分担者において実践への適用を通して検証するとともに、さらにその成果を、大学評価担当者集会を通じて、日本型経営支援組織における実践に適用・検証することにより、PDCAサイクルの構築に向けた経営支援のモデル化を図り、ひいては、国立大学法人全体の経営支援のレベルアップを目指すという本研究の着想に至ったところである。

## 2. 研究の目的

本研究では、次の三点を目的とした。

### (1) 大学支援の現状と課題明確化

国内の大学におけるPDCAサイクルを機能させるために必要な大学経営支援の現状と課題（教育指標・研究指標を含む。）の明確化

### (2) 大学経営支援に関する国内外の大学の状況の把握

大学経営支援と課題に関する国内外の大学との比較研究による日本的特質の抽出ならびに課題を明らかにする教育指標・研究指標の開発

### (3) モデル開発と検証

上記(1)、(2)により検討された日本型経営支援のモデル開発と教育指標・研究指標の検証

## 3. 研究の方法

本研究の推進体制・方法は、以下のとおりである。

### (1) 研究計画の概要

本研究計画においては、主に、九州大学大学評価情報室とそこに関わる教員との共同作業と実践活動を通じて、以下に掲げている三点について研究を推進していくこととした。

①国内の国立大学におけるPDCAサイクルを機能させるために必要な大学経営支援の現状と課題の明確化

②大学経営支援と課題に関する国内外の大学との比較研究による日本的特質の抽出ならびに課題を明らかにする指標の開発

③検討された日本型経営支援のモデル開発と指標の検証

上記①、②、③に関する研究を通じて得られた知見は、毎年度開催予定の大学評価担当者集会を通じて、他の大学関係者にフィードバックし、知見の妥当性や日本の大学での適用可能性について、意見交換を行い、検証を行った。

なお、この大学評価担当者集会は、全国の大学の大学評価の担当者を対象とした集まりであるが、例年全国から100名以上の参加者がある。また、大学評価のために収集される大量の大学経営に関する情報の有効活用を推進する観点から、全国の国立大学において経営支援を実際に担当している教職員も多数参加しており、それぞれの現場の実践経験に基づく問題意識からの活発な意見交換・情報交換が行われていることから、研究成果の検証と共有を図る上で非常に適切な場である。

最終的には日本型経営支援モデルを提示し、それに必要な組織体制、指標の活用をはじめとした支援業務の内容の体系化を行うことを目指した。

### (2) 研究分担と役割

研究プログラムを推進していく上での分担とその内容は以下のとおりである。

#### ① 支援体制制度分析

IR組織を中心として、計画立案から評価の実施に関し、その組織内部の位置づけ、機能、人材配置等について、国立大学法人制度において必要とされる大学経営支援体制の具体的な制度設計分析とモデル開発を行う。

#### ② 教育指標開発

計画立案や評価、教育上の課題を明らかにしうる教育指標を開発する。最終的に学生の入ロプロセス-出口までの指標を基に、履修指導にも活用しうる「学生個票」のモデル開発を目指す。

#### ③ 研究指標開発

Web of Science や Scopus といった民間のデータベースを活用し、研究評価指標の多角的な比較手法、研究開発マネジメントで活用

しうる異分野や部局単位での研究パフォーマンス比較手法の開発を行う。

研究代表者・研究分担者は、3つのグループに分かれて、調査研究を実施したが、3つのグループは緊密な意見交換を行い、連携しながら調査研究を推進した。

研究は、九州大学大学評価情報室での臨床的取組として、大学内部での経営支援の実践を通じて検証を行った。

また、その研究成果については、大学の計画・評価に従事する教職員から構成される、大学評価担当者集会で報告し、他大学での検証への協力と意見交換、共有を図った。

#### 4. 研究成果

本研究により、わが国の国立大学における現在の日本型経営支援組織における実践上の課題が明確化した。

また、大学経営支援の先進的な実践事例であるアメリカ・オランダにおける大学のIR組織、政府関係者への実地調査を通じて、それぞれの国におけるIRの前提にある大学文化・評価文化と日本のそれとの違いが明確になった。また、両者の相違点・類似点の比較検討を通じて、現在活発化している日本の国立大学における大学経営・評価・IRの導入の方向性に関する示唆も見出された。

さらに、研究評価も加えた研究成果は、大学評価担当者集会（平成20年9月、平成21年8月開催）における分科会での発表、大学評価担当者に対する初任者研修、ポスターセッションなどを通じて、参加者と意見交換を行い、数多くの他大学における同様の課題について知見を広げるとともに、全国の大学評価担当者・経営支援担当者などとの知見の共有を進めた。

本研究で得られた以上のような成果は、以下の掲載している学会、論文等で公表を行い、意見交換を行った。

今後、本研究の成果については、研究代表者・研究分担者の経営支援の実務に活用するとともに、実務と実態に即しつつ、一層の理論的体系化を進めていく所存である。

#### 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9件）

①佐藤仁・森雅生・高田英一・小湊卓夫、大学評価担当者が抱える現場の課題—アンケートの結果から—、『大学評価・学位研究』大学評価・学位授与機構、査読有、第9号、2009、63-77

②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—、『大学探求』琉球

大学大学評価センター、査読有、第2号、2009、1-11

③森雅生、リサイクルデータを用いた大学情報のデータベース化について、『大学探求』琉球大学大学評価センター、査読有、第2号、2009、31-38

④佐藤仁、大学経営における「見える化」の一方策—大学のファクトブックに着目して—、大学基準協会『大学評価研究』、査読有、第8号、2009年、65-73頁

⑤小湊卓夫、大学評価と研究開発評価マネジメントにおける課題、研究・技術計画学会『研究技術計画』、Vol. 24, No. 3, 243-251頁

⑥関口正司、IRから見た大学評価の課題、IDE大学協会『IDE-現代の高等教育』2011年2-3月号、No. 528、2011、25-30

⑦高田英一、大学評価を基礎とするIR—九州大学大学評価情報室における試行的取組について、IDE大学協会『IDE-現代の高等教育』2011年2-3月号、No. 528、2011、35-39

⑧Masao Mori、“A Synergistic System of Institutional Repository and Researcher Database”、Proceedings of The Second International Conference on Advanced Service Computing、査読有、2011

〔学会発表〕（計3件）

①小湊卓夫、佐藤仁、森雅生、高田英一「オランダの大学におけるIRの役割—内部質保証への貢献」第13回日本高等教育学会、2010年5月29日

②小湊卓夫・高田英一・森雅生・佐藤仁「アメリカ型IRの日本における実現可能性」日本高等教育学会第12回大会自由研究発表、平成21年5月23日

③小湊卓夫・高田英一・森雅生・佐藤仁「大学経営支援のためのIRと情報—九州大学大学評価情報室の取り組みから—」日本高等教育学会第11回大会自由研究発表、平成20年5月24日

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

高田 英一 (TAKATA EIICHI)  
九州大学・大学評価情報室・准教授  
研究者番号：60336039

##### (2) 研究分担者

小湊 卓夫 (KOMINATO TAKUO)  
九州大学・高等教育開発推進センター・准教授

研究者番号：30372535  
関口 正司 (SEKIGUCHI MASASHI)  
九州大学・法学研究院・教授

研究者番号 : 60163101

森 雅生(MORI MASAO)  
九州大学・大学評価情報室・助教  
研究者番号 : 20284549

佐藤 仁(SATO HITOSHI)  
福岡大学・人文学部・講師  
研究者番号 : 30432701

高森 智嗣(TAKAMORI TOMOTUGU)  
九州大学・大学評価情報室・助教  
研究者番号 : 80583103