

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 24 年 5 月 26 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530846

研究課題名（和文）大学マネジメントにおける上級管理職と IR の機能的連携に関する研究

研究課題名（英文）Study on functional relationship between senior management and institutional research in university management

研究代表者

鳥居 朋子（TORII TOMOKO）

立命館大学・教育開発推進機構・教授

研究者番号：10345861

研究成果の概要（和文）：

米国及び豪州の事例分析の結果、大学マネジメントにおける上級管理職と IR の機能的連携の特徴として、1. 重層的な組織構造の枠組の中、時には組織横断的なタスクフォースを結成することにより様々な階層の管理職が職責に応じたリーダーシップを柔軟に発揮していること、2. かかるリーダーシップにおいては、IR 組織が提供する客観性の高いデータや情報を、学内の対話を促進するトリガーとして活用していることが解明された。

研究成果の概要（英文）：

As a result of examination on university in the USA and Australia, this study clarified main features of the functional relationship between senior management and institutional research in terms of university management. First, within the framework of multilayered organizational structure, various senior managements flexibly provide leadership depending on their responsibility in a hierarchical setting in institution, in some instances, by creating a cross-sectional task force. Second, in those situations of leadership, senior managements use data and information as a trigger to promote dialogue within institution, which is provided by the IR office.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2010 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2011 年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：大学マネジメント、IR、大学上級管理職、意思決定システム

1. 研究開始当初の背景

21 世紀初頭の日本において、国立大学の法人化や「認証評価」の開始等を契機とし、大学の自主的・自立的な組織運営の体制整備が現実的な課題となってきている。あわせて、国による大学ガバナンスの方式が「事前規制」から「事後チェック」へと移行するなか、

データや情報の収集・分析・報告によって PDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルにそくした高等教育マネジメントを支える Institutional Research（IR：機関調査）の機能に注目が集まってきている。とりわけ、近年、名古屋大学や九州大学をはじめ、大規模な国公私立大学を中心に IR を専門的に担

う組織が設置されてきていることもあり、自律的な機関のマネジメントを支える IR の機能に対する実践的な関心が全国規模で高まっている。

こうした実践的な関心に応える形で、戦略的計画が早い時期から採用されたアメリカ、オーストラリア等の高等教育機関における IR の事例が日本に紹介され、IR の基本機能や組織体制に関する研究から日本の大学への示唆が得られている。アメリカにおいては、高等教育機関の戦略的計画および IR にかかわる理論的かつ実践的な研究の蓄積が厚い。データに基づく意思決定システムの現象形態は多様だが、それらが機関によって生み出されるさまざまな「成果（アウトカム）」の分析に軸足を移動していることが注目される。たとえば、機関への公的な資源配分が卒業生や卒業率などのいわゆる量的な「成果」に基づく方式に変化している州が見受けられる一方で、ア krediteーションの文脈では機関における学習教授の「成果」の分析が IR 組織の重点領域に加わりつつある。オーストラリアでは、連邦政府の主導による質保証の枠組みのなかで、学習教授の成果に基づく資源配分が実行されており、IR の重点領域や成果指標もこうした資源配分の体系に強く規定されている。アメリカおよびオーストラリアの高等教育機関では、いずれも学習教授の向上に責任を負う教学領域の上級管理職（Provost や Senior Vice Principal 等）と IR 組織が機能的に連携し合い、高等教育マネジメントの実効性をあげるべく、実践を重ねている事例が見受けられる。

こうした国内外の動向を背景に、IR が機関のマネジメントを支える基本機能のひとつであるという認識は日本の高等教育研究者や大学関係者の間で徐々に共有されてきており、高等教育関連の学会や研究会においても独立したテーマでシンポジウムが組まれるほどになっている。しかしながら、IR の実践レベルでは、長らく「事前規制」のガバナンスの枠組みにおかれていた個々の大学にとって、中長期的なビジョンに立った目標・計画を策定し、データに基づく意思決定を継続していくというマネジメントの発想や方式は自明のものではない。とりわけ、機関のデータおよび情報の価値や有用性が執行部に十分に理解されず、なおかつ意思決定のプロセスに反映できていないという現実が認識されている。いわば、IR の充実とともに、機関の様々な意思決定に機能を果たす上級管理職による IR の活用の「成熟度」に帰される問題とも言えよう。

以上の状況に対し、IR 組織から提供されるデータや情報を、「受け手」である上級管理職が具体的にどのように使いこなしているのかに注目した研究は管見のかぎり見当た

らず、大学マネジメントにおける上級管理職と IR の機能的連携の実態は十分に解明されていない。

そこで、これらの先行研究の成果に立脚し、本研究の着想を得るに至った。すなわち、(1) 国際的な競争環境のなかで高等教育の質保証（quality assurance）が課題となっている今日、ナレッジ・マネジメントの進展が見られるアメリカやオーストラリアの高等教育機関において、データに基づく意思決定システムが機能しており、IR 組織が重要な役割を果たしていること、(2) 意思決定の仕組みや重点領域に関しては、IR 組織のミッションや専門人材の配置、IR 組織と上級管理職の指揮系統体制、データガバナンスの方式等、個々の機関に固有な文脈が強く影響し、多様な現象形態をとっていること、(3) 意思決定システムの実効性は、IR 機能の充実のみならず、IR 組織から提供されるデータや情報の上級管理職による活用機能があつてこそ発揮されること、(4) したがって、日本における大学の IR の実効性を追究するための基礎的研究として、アメリカおよびオーストラリアの高等教育マネジメントにおける上級管理職と IR の機能的連携の実態解明が必要となること、等である。なお、本プロジェクトにおける高等教育マネジメントとは、高等教育機関における PDCA サイクルに基づく組織的な営みを指し、財務政策や人事管理などの狭義のマネジメントにかかわる事項に限定するものではない。

2. 研究の目的

上記の問題状況を背景とし、本研究は、大学のデータに基づく意思決定における上級管理職と IR のそれぞれの機能的役割に注目し、なおかつそれらの有機的な連携のあり方を高等教育マネジメントの視点から解明することを目的とする。

とりわけ、IR 組織から提供されるデータや情報を、「受け手」である上級管理職が具体的にどのように使いこなしているのかに注目し、大学マネジメントにおける上級管理職と IR の機能的連携の実態を明らかにする。

さらに、解明された実態に基づき、それぞれの国や機関の組織文化および文脈の違いを考慮しつつ、大学マネジメントにおける上級管理職と IR の機能的連携に関する特質を抽出し、日本の大学マネジメントへの示唆を得ることを目指す。

3. 研究の方法

具体的な研究の方法として、大学の上級管理職の全学的な取り組みが捉えやすいと想定される「専門的官僚機構型（Professional bureaucracy）」（Volkwein による 4 類型のうちの一つ）の IR 組織に注目し、アメリカお

よびオーストラリアにおいて比較的大規模で開発が進んでいる IR 組織を備えた機関を訪問し、現地調査を行う。具体的には、当該機関の計画策定および評価のサイクル、データガバナンスの方式、上級管理職の権限および意思決定事項、IR 組織の指示系統、意思決定の局面における IR の支援機能（上級管理職からの調査受託・設計・実施、レポート等）、IR の活用成功事例／葛藤事例等から、上級管理職と IR の機能的連携の特質を分析する。

あわせて、今日の高等教育マネジメントの国際的な課題のひとつとなっている質保証の観点から、学習・教授の成果測定にかかわる IR の機能と上級管理職の関係を考察する。

4. 研究成果

アメリカでは、予備的調査の結果をふまえて「すぐれたナショナル・モデル」として評価の高いカリフォルニア州立大学ロングビーチ校を対象を絞り、第一年度および第二年度の訪問調査の成果に立脚した分析を進めた。特に、今日の高等教育の重要課題の一つである質保証に焦点をあて、大学教育の質保証およびアカウンタビリティへの応答のあり方や、国家戦略と機関レベルの戦略的優先事項の関連、データおよび情報の収集・分析によって内部質保証を支える IR 機能の特質を分析した。

また、オーストラリアでは、AAIR にて質保証および大学マネジメントの最新動向について情報を収集するとともに(2011年11月)、メルボルン大学やバララット大学等のこれまでの訪問調査校についての分析をさらに進めた。これにより、大学マネジメントにおける上級管理職と IR の機能的連携に関する総合的な考察を行った。

その結果、大学マネジメントにおける上級管理職と IR の機能的連携に関わって主に二つの特質が明らかにされた。第一に、重層的な組織構造の枠組の中で、時には組織横断的なタスクフォースを結成することによって、様々な階層の管理職が職責に応じたリーダーシップを柔軟に発揮していること、第二に、そうしたリーダーシップの場面では、IR 組織から提供される客観性の高いデータや情報を、上級管理職が学内における対話を促進するトリガーとして活用していることである。

こうした特質は、ともすれば大学マネジメントをめぐる諸問題の解決のすべてが、学長個人のリーダーシップの一点に帰されるかのような論調が見受けられる状況に一石を投じるものであり、きわめて重要である。実際には、重層的なリーダーシップ間の関係を問うことこそが、大学という固有な組織のマネジメントの本質を捉える上で有効だと考えられる。そうした文脈で、IR はただ単に上

級管理職にデータを供給するだけの役割を超えて、資産 (asset) としての大学データの受託責任を負う担当者として、データの収集・分析・報告を通じた組織的対話を促進する支援者としての役割が求められているのだと言える。質保証の文脈において、日本の大学において内部質保証システムを整えることがますます重要な課題となってきたが、本研究から得られた知見は、大学の組織文化に適合したシステム設計の方向性を考える上でも、一つの有益な展望を提供するものだと考えられる。

以上の中間的および最終的な研究成果を、国内外における高等教育関連の学会や図書および学術雑誌において発表しつつ、日本の大学マネジメントのあり方を検討する上での重要な示唆としてまとめ、中間成果報告書(2011年3月)および最終成果報告書(いずれも冊子)の作成・発行(2012年3月)を通じて広く社会に還元した。

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 15 件)

- ① 鳥居朋子、米国大学の質保証におけるリーダーシップと IR—カリフォルニア州立大学ロングビーチ校の戦略的優先事項に注目して—、『大学マネジメントにおける上級管理職と IR の機能的連携に関する研究』(科学研究費補助金 基盤 (C) 研究代表者:鳥居朋子 研究成果最終報告書)、無、2012、15-31。
- ② 杉本和弘、豪州における大学教育マネジメントと IR—ヴィクトリア州・バララット大学の事例から—『大学マネジメントにおける上級管理職と IR の機能的連携に関する研究』(科学研究費補助金 基盤 (C) 研究代表者:鳥居朋子 研究成果最終報告書)、無、2012、32-42。
- ③ 鳥居朋子、学生の成長を可視化する—教学 IR と学びの実態へのアプローチ—、ITL News、立命館大学教育開発推進機構、No. 20、無 (依頼論文)、2011、1-3。
- ④ 鳥居朋子、立命館大学における教学領域の IR、IDE 現代の高等教育、無 (依頼論文)、No. 528、2011、43-47。
- ⑤ 岡田有司・鳥居朋子、私立大学における大学生の学習成果の規定要因—ユニバーサル・アクセス時代における多様性と質保証の視点から—、京都大学高等教育研究、有、第 17 号、2011、15-26。
- ⑥ 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、有、第 11 号、2011、151-166。
- ⑦ 岡田有司・鳥居朋子・宮浦崇・青山佳世・松村初・吉岡路・中野正也、大学生における学習スタイルの違いと学習成果の関連、立命館高等教育研究、有、第 11 号、2011、167-182。
- ⑧ 宮浦崇・鳥居朋子、立命館大学における学生実態調査の特質に関する歴史的考察-1980 年前後に注目して-、立命館百年史編纂室紀要、無 (依頼論文)、第 19 号、2011、19-49。
- ⑨ 杉本和弘、豪州大学による国際教育の展開と留学生の質保証、留学交流、無 (依頼論文)、2011、12-15。
- ⑩ 鳥居朋子・山田剛史、内部質保証システム構築に向けた教学 IR と FD の連動、大学教育学会誌、無 (依頼論文)、第 32 巻第 2 号、2010、39-42。
- ⑪ 鳥居朋子、どうつくる? 大学教育の質保証を支えるしくみ-教学領域の IR コトハジメ-、ITL News、立命館大学教育開発推進機構、無 (依頼論文)、No. 16、2010、1-3。
- ⑫ 野田文香・鳥居朋子・宮浦崇・青山佳世、高等教育質保証のパラダイム転換期における大学の教育力測定-FDセンターに求められる支援機能および課題-、立命館高等教育研究、有、10 巻、2010、141-156。
- ⑬ 杉本和弘、オーストラリア高等教育のガバナンスと質保証-州政府の位置と機能-、大学論集、有、第 41 集、2010、251-269。
- ⑭ 杉本和弘、オーストラリアの大学政策、IDE・現代の高等教育、無、518 巻、2010、39-44。
- ⑮ 鳥居朋子、高等教育に関する研究動向-質保証システムに注目して-、教育制度学研究、無 (依頼論文)、16 巻、2009、140-145。
- [学会発表] (計 35 件)
- (1) Sugimoto, K., Growing Interest in Internal Quality Assurance at Japanese Universities: New Challenges for Tohoku University, The 2nd G-J Presidents' Conference, Session VI 'World University Rankings and Quality Assurance of Higher Education in Germany and Japan' (招待講演), March 30, 2012, Kyoto University, Japan.
- (2) 鳥居朋子・八重樫文、内部質保証システムを支える IR の可視化、第 18 回大学教育研究フォーラムラウンドテーブル (企画・趣旨説明)、2012 年 3 月 16 日、京都大学 (京都府)。
- (3) 岡田有司・川那部隆司・青山佳世・南浦聡介・川口玄、立命館大学における教学 IR の可視化-対話を通じた可視化、第 18 回大学教育研究フォーラムラウンドテーブル、2012 年 3 月 16 日、京都大学 (京都府)
- (4) 岡田有司・川那部隆司、立命館大学におけるデータにもとづく教育改善の取り組み、関西学院大学高等教育推進センター研究会 (招待講演)、2012 年 3 月 12 日、関西学院大学 (兵庫県)
- (5) Sugimoto, K., A Comparison on Quality Assurance Policies in Japanese and Australian Higher Education, CSHE Seminar (招待講演), March 8, 2012, University of Melbourne, Melbourne, Australia.
- (6) 藤井都百・中井俊樹・鳥居朋子・岡田有司・川那部隆司、データに基づく大学改善-現場で集めた IR のギモン-、第 18 回大学教育改革フォーラム in 東海、2012 年 3 月 3 日、名古屋大学 (愛知県)。
- (7) 鳥居朋子、大学の教育改善と IR をめぐる課題、立命館大学自己評価委員会 (招待講演)、2012 年 2 月 29 日、立命館大学 (京都府)。
- (8) 杉本和弘、オーストラリアの大学教育と質保証-メルボルン大学を事例に-、東北大学高等教育開発推進センター大学教員準備プログラム (PFFP)「諸外国の高等教育を知る～大学教育制度と役割について考える (日・米・豪の比較)」、2012 年 2 月 22 日、東北大学 (宮城県)
- (9) 鳥居朋子、大学の教育改善と IR をめぐる課題、立命館大学 2011 年度第 3 回教学実践フォーラム 教学 IR 国際セミナー「大学における根拠に基づく教学改善と IR」、2012 年 1 月 27 日、立命館大学 (京都府)。
- (10) 杉本和弘、背景説明・オーストラリアの高等教育、平成 21 年度戦略 GP「多面的な国際交流の充実と高等教育の質向上に向けた国際連携プログラム開発」国際シンポジウム 2011「IR と教育改善～オーストラリアの事例から学ぶ～」(招待講演)、2012 年 1 月 21 日、大谷大学 (京都府)
- (11) 鳥居朋子、学士課程カリキュラムの開発への視点-目標との整合および学生実態の把握から-、大学教育カンファレンス in 徳島 (招待講演)、2012 年 1 月 6 日、徳島大学 (徳島県)。
- (12) 岡田有司、教学 IR 入門編-大学にお

- ける Institutional Research とは、大学コンソーシアム京都・2011 年度第 1 回京都 FDer 塾 (招待講演)、2011 年 11 月 14 日、池坊短期大学 (京都府)
- (13) 鳥居朋子、大学教育の質保証と教学 IR—学びのダイナミクスの可視化を通じて—、富士通・私立大学キャンパスシステム研究会 第一分科会講演会 (招待講演)、2011 年 10 月 21 日、富士通京都支社 (京都府)
- (14) 鳥居朋子、エビデンスに基づく教育改善の可能性—「資産」としてのデータと教学 IR—、法政大学第 9 回 FD シンポジウム (招待講演)、2011 年 10 月 8 日、法政大学 (東京都)
- (15) 鳥居朋子、内部質保証システムを支える教学 IR—学生の成長モニタリングを通じて—、APU サマーレビュー・IR 勉強会 (招待講演)、2011 年 9 月 22 日、立命館アジア太平洋大学 (大分県)
- (16) 鳥居朋子、学びの実態へのまなざし—モニタリング手法の開発と教学 IR—、中国・四国支部第 43 回 IDE セミナー (招待講演)、2011 年 8 月 30 日、ホテルグランヴィア広島 (広島県)
- (17) 岡田有司、学びの実態調査にみる学生実態、立命館大学教学部職員研修 (招待講演)、2011 年 8 月 30 日、立命館大学 (京都府)
- (18) 杉本和弘、変わりゆく大学評価と FD—メルボルン大学の取組み事例を通して—、平成 21 年度戦略 GP「多面的な国際交流の充実と高等教育の質向上に向けた国際連携プログラム開発」研究会 (招待講演)、2011 年 7 月 19 日、大学コンソーシアム京都 (京都府)
- (19) 岡田有司・宮浦崇・鳥居朋子・青山佳世・中野正也・吉岡路、大学生の成長を多面的に捉える尺度開発の試み、大学教育学会第 33 回大会、2011 年 6 月 5 日、桜美林大学 (東京都)
- (20) Okada, Y., Torii, T., & Yanagiura, T., Exploring determinants of learning outcomes in a non-U.S. private university: Focusing on student's approaches to learning, Association for Institutional Research 51st Annual Forum, May 23, 2011, Sheraton Centre Toronto Hotel, Toronto, Canada.
- (21) 杉本和弘・大佐古紀雄・田中正弘・福留東土・高森智嗣・鳥居朋子・林隆之、高等教育における機関レベルの教育質保証システム—米・英・豪・欧州の動向から—、日本高等教育学会第 14 回大会自由研究発表、2011 年 5 月 29 日、名城大学 (愛知県)
- (22) 鳥居朋子、教育改善のための IR について—国内外の事例をふまえて—、北陸先端科学技術大学院大学第 3 回全学 SD・FD セミナー講師 (招待講演)、2011 年 2 月 18 日、北陸先端科学技術大学院大学 (石川県)
- (23) 鳥居朋子「内部質保証システムの視点から—構成要件および運用をめぐる議論—」日本教育制度学会第 18 回大会課題別セッション V「高等教育におけるグローバル化の影響に関する研究」、2010 年 11 月 14 日、山梨県立大学 (山梨県)
- (24) 鳥居朋子、高等教育の質保証とカリキュラムデザイン—組織的な学習デザインへのまなざし—、京都外国語大学宿泊 FD 基調講演講師 (招待講演)、2010 年 9 月 16 日、琵琶湖ホテル (滋賀県)
- (25) 鳥居朋子、データに基づくカリキュラム・マネジメント—質保証の文脈における大学教育改善と IR—、教育関係共同利用拠点提供プログラム第 10 回東北大学高等教育講演会・講師 (招待講演)、2010 年 7 月 22 日、東北大学高等教育開発推進センター (宮城県)
- (26) 鳥居朋子、立命館大学における教学 IR と FD、ラウンドテーブル (鳥居朋子・山田剛史・森雅生・池田輝政「内部質保証システム構築に向けた教学 IR と FD の連動」)、大学教育学会第 32 回大会、2010 年 6 月 6 日、愛媛大学 (愛媛県)
- (27) 鳥居朋子・杉本和弘、米・豪における大学の学習成果測定に関する考察—意思決定支援機能としての IR に注目して—、日本高等教育学会第 13 回大会、2010 年 5 月 29 日、関西国際大学 (兵庫県)
- (28) 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システムの構築に関する現状と課題—立命館大学の事例を手がかりに—、日本高等教育学会第 13 回大会、2010 年 5 月 29 日、関西国際大学 (兵庫県)
- (29) 杉本和弘、大学評価の観点からみた学習成果情報の可視化について、第 16 回大学教育研究フォーラム「学習成果をどう可視化するか?—社会と大学をつなぐ学習成果情報のありかた—」、2010 年 3 月 19 日、ラウンドテーブル (指定討論者)、京都大学 (京都府)

- (30) 鳥居朋子、学習成果のアセスメントから見る教学領域の IR、立命館大学職員共同研修・講師(招待講演)、2009年12月17日、立命館大学(京都府)
- (31) 杉本和弘、オーストラリアの高等教育質保証システムー歴史的展開と新たな動きー、広島大学高等教育研究開発センター公開研究会講師(招待講演)、2009年12月9日、広島大学(広島県)
- (32) 杉本和弘、オーストラリアの大学における教育質保証の取組、三重大学全学FD講師(招待講演)、2009年10月26日、三重大学(三重県)
- (33) 鳥居朋子、大学の教学マネジメントにおける IR、大学コンソーシアム京都・第7回SDフォーラム分科会講師(招待講演)、2009年10月18日、京都キャンパスプラザ(京都府)
- (34) 杉本和弘、オーストラリアの大学における学習成果検証の取組、九州大学教育改革研究会講師(招待講演)、2009年6月30日、九州大学(福岡県)
- (35) 杉本和弘、オーストラリア高等教育の質保証の構造ー州政府の位置と機能ー、日本高等教育学会第12回大会、2009年5月23日、長崎大学(長崎県)。

[図書] (計1件)

- ① 鳥居朋子、第三章 データに基づくカリキュラム・マネジメントー質保証の文脈における教育改善と Institutional Research、教育・学習過程の検証と大学教育改革、東北大学出版会、2011年3月、67-95。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

鳥居 朋子 (TOMOKO TORII)
立命館大学・教育開発推進機構・教授
研究者番号：10345861

(2) 研究分担者

杉本 和弘 (SUGIMOTO KAZUHIRO)
東北大学・高等教育開発推進センター・准教授
研究者番号：30397921

岡田 有司 (OKADA YUJI)
立命館大学・教育開発推進機構・講師
研究者番号：10584071

(3) 連携研究者

野田 文香 (NODA AYAKA)
立命館大学・教育開発推進機構・講師
研究者番号：20513104