

数値による成果主義と IR 「アウトプット指標の効用とその先に広がる IR の豊穡」

加藤 毅（筑波大学）

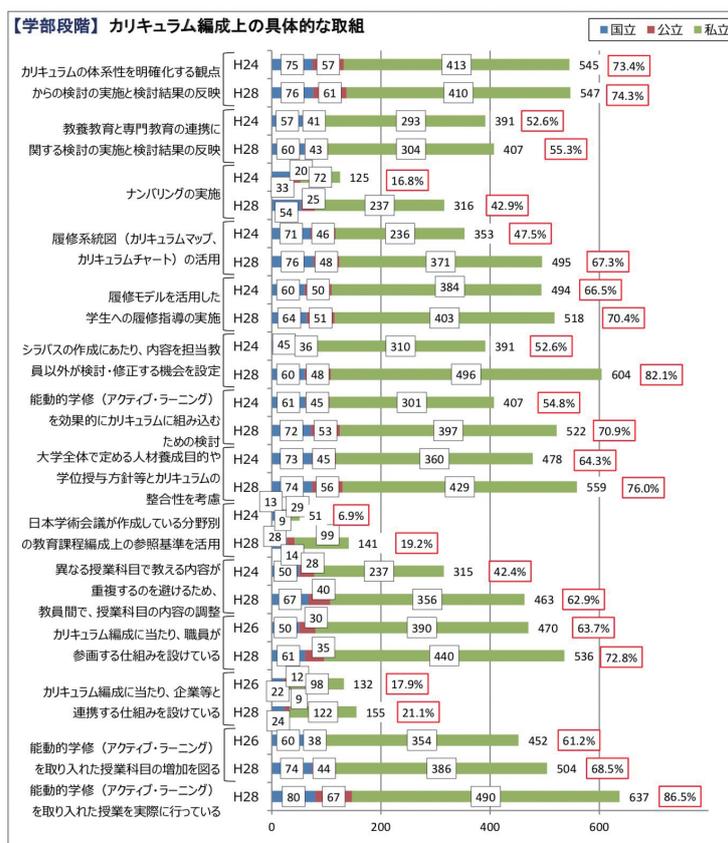
1. 大学教育改革を進展させた評価制度と IR の功績

定量的評価を通じた大学教育改革の取組みが進められるなかで、本稿ではその大きな功績を踏まえた上で、限界について理解を深めるとともに、大学教育改革の進展に向けたけるインスティテューショナル・リサーチ (IR) 活動の発展的方策について展望することを試みる。

はじめに、我が国における大学教育のあり方を大きく変えた、大学を対象とする一連の評価制度の功績について確認しておきたい。早い時期から大学教育改革の必要性を指摘していた寺崎によれば、「1960年代末から70年代はじめの大学『紛争』当時、各地の大学でおびただしい大学改革案が発表された」にもかかわらず「カリキュラム改革にかんする改革案は、わずか25(400)件にとどまっていた」(寺崎 1982)。そして、一般教育や教養部、専門学部の改革についてもあまり議論されなかった事実から、「大学があのように激動し改革方策の提案を迫られていた時代であったにもかかわらず、一般教育、専門教育のカリキュラム改革案は、かなり出にくかったことが想像される」と論じている。さらに「大学が掲げる学問精神と、その教育意思を典型的に表現するものがカリキュラムである。その改革案には、大学改革の全意思が表明される。にもかかわらず、改革案作成や実施がかなりの困難に当面」していた状況の背景に、厳しく切り込んでいく。

「教育は、研究の成果ないしプロセスを、研究の論理に従って、学生自身の理解や習学順序などにかかわりなく陳述(プロフェス)することと同義となる。すなわち方法・技術において限定され、他者の容喙(口出し)を許さない営為」となり、その結果「カリキュラムは、教育意思や学問精神の発現ではなく、諸教員の研究発表の集積」という形をとる。そこでは「カリキュラム改革は従来の伝統的な大学教育意識への挑戦・対決をふくまざるをえない」。もしカリキュラム改革が実現するとすれば、それは「学生だけでなく国民の側からの広い基盤をもつ学問批判がおこなわれ、それをうけとめた専門家集団としての学界の自己変革の運動があり、さらにそれが旧来の学問の質的な変革をもたらす」ような変革が起きた時ではないか、と結論する。

これほどまでに困難であると考えられていたカリキュラム改革が、いまや、多数の大学において広範にわたり実行されているのである(図1)。隔世の感がある、大学教育の大きな改革を実現するための手段として重要な役割を果たしたのが、大学に対する評価制度であった。そしてその成果の計測および公表という新しい機能を担ったのが、IR活動であった。



(※)大学院のみを設置する大学は母数に含めない。

図1 大学を大きく変えたアウトプット指標とEMIR

出典 文部科学省 2019

「平成28年度の大学における教育内容等の改革状況調査結果のまとめ」

その一方で、短期間のうちに困難であるはずの改革が一気に進められたことに対して、漠然とした不安や疑問を抱いている関係者も少なくない。そこに潜在していると思われる問題群のうち、次節ではまず、直近の政策課題として教学マネジメントをとりあげ検討する。

2. 実効性が問われる教学マネジメント指針

周知の通り、大学教育の質保証という政策課題に応えるため、2018年11月に中央教育審議会大学分科会の下に教学マネジメント特別委員会が設置された。教学マネジメントに対して「大学がその教育目的を達成するために行う管理運営」という定義を与えるとともに、「その確立にあたっては、学長のリーダーシップの下で、卒業認定・学位授与の方針、教育課程編成・実施の方針、入学者受入れの方針(「三つの方針」)に基づく体系的で組織的な教育を展開し、その成果を学位を与える課程(プログラム)共通の考え方や尺度に則って点検・評価を行うという、教育及び学修の質の向上に向けた不断の改善に取り組むことが必要である」と説明されている。

各大学等における教学マネジメントの確立に向けた方策について専門的な調査審議を行うことを目的とする本委員会では、1. 教学マネジメントに係る指針の策定、2. 学修成果の可視化と情報交

換会のあり方について、そして、3. その他大学等の教学マネジメントの確立のために必要な事項、という3点が審議事項として設定された。2020年1月に、最終レポートが取りまとめられている。当然のことながら、教学マネジメント指針の策定は、本来は、大学教育改革を進める上で高い効果が期待できるはずのものである。

ここで注目すべきは、最終レポートの内容よりもむしろ、初期段階での議論である。具体的には第2回委員会で、教学マネジメントに係る指針の策定の考え方と具体的に盛り込むべき主な事項について、本質的な議論が交わされた（中央教育審議会大学分科会教学マネジメント特別委員会 2019a）。現時点で実効性のある指針を策定することは困難であり、事前に整備すべき重要課題が山積している、という議論である。具体的に指摘された内容は、実効的な活動とするためには経営トップを訓練する必要があるのではないか、業務負担が膨大なため手法開発等について大学間で共有する仕組みが必要ではないか、学修成果の範囲と水準の判断基準となる高等教育資格枠組みがあらかじめ整備されていなければ指針の立てようがないのではないか、社会から適切な評価を受けられる環境が整備されていなければ取り組みを進めることは難しいのではないか、就職活動により4年次の授業ができない実態をどう考えるのか、指針の策定に先立って必要となるはずのガバナンスや教育の範囲・水準について全く議論が足りていない等、多岐にわたって理にかなった指摘がなされている（図2）。いずれの問題も、それぞれについて以前から対応の必要性が指摘され、そして未解決のまま残されているものである。

実効的な活動とするためには、経営トップを訓練する必要がある 業務負担は膨大であり、手法開発等について大学間で共有すべきである 学修成果の範囲と水準の判断基準となる高等教育資格枠組みが先に必要 社会から適切な評価を受けられる環境の整備が必要 就活により4年次は授業ができない実態がある ガバナンスや教育の範囲・水準について、議論が全く足りていない いま大学が模索している途上にあり、政策要求のスピードが速すぎる エキスパートによるサポートのないところで、大学に全責任を押し付けている コースカタログの枠のないところで、教員個人に位置付けや目標を考えさせることには無理がある 高大接続の視点が必要 まずは科目数を減らさないと、学修時間の確保は無理である
--

図2 教学マネジメント指針の策定や学修成果の可視化を困難にする構造的要因
「教学マネジメント特別委員会（第2回）における主な御意見」をもとに筆者が作成

ところが残念なことに委員会では、教学マネジメント指針をめぐる議論が、質保証システムの改善や多様で柔軟な教育プログラム、多様性を受け止める柔軟なガバナンスのあり方等と分ちがたく連動することを認めつつも、「現行の制度を踏まえ」た指針の策定と情報公開に議論を限定するという判断が下される（同委員会 2019b）。そしてその結果、未解決のまま残されている難しい問題にさらされ実効性が疑われる、指針の策定と公表が行われた。教学マネジメントの確立に向けた各大学の真剣な検討と取組を促す契機とすることを目的として作成された、とのことであるが、マネジメント現場は大きな困難に直面することになる。

特別委員会で指摘された上記の特殊事情に加えて、評価を伴う大学教育改革全般について、その実効性を削ぐ2つの共通要因が観察される。次節以降、手法に内在する問題点とマネジメント環境の悪化という2つの要因について議論を進めていく。

3. 計測主義の副作用

教育目的を達成するための管理強化にあたり、鍵となるのが活動状況の定量的な計測である。教学マネジメント指針では同時に、各大学が説明責任を果たしていくことの重要性を強調している。

定量的な計測を通じて説明責任を果たすことが広範に求められる時代にあつて、「経験に基づく個人的判断の代わりに標準化された測定を使おうとする際に起こる、意図せぬ好ましくない結果」について、ミュラーは次のような問題状況を指摘する (J.Z.Muller 2018)。「重要なことすべてが測定できるわけではなく、測定できることの大部分は重要ではない」という一般的状況のもとでは、「測定され、報酬が与えられるものばかりに注目が集まって、ほかの重要な目標がないがしろにされがち」になる。そこでは「測定基準に執心している組織がこの事実気づくと、典型的な反応はもっと多くの測定実績を追加する」ということがしばしば起こる。そうすると「データに次ぐデータが蓄積されるが、そのデータはますます役に立たなくなり、一方でデータを集めることにますます多くの時間と労力が費やされることになる (計測執着)。同時に、「ますます多くの人々がほぼ必然的にさまざまな手段を通じて実績指標を操作する」ようになり、「それらの手段の多くが、最終的には組織にとって機能障害を起こす原因となる」。これらの問題を乗り越え測定基準を有益に活用するための 10 のチェックリストも提言されているが、いずれも本格的な議論を要求する高度の内容となっている。

定量的な計測を用いた管理手法に内在するこのような難しい問題に加えて、教室で起きている問題群は、教学マネジメントを一層困難にする (図 3)。大学生の基礎学力が低下しているという問題について、20 年以上前に指摘されているにもかかわらず、依然として解決に至っていない。過保護で過干渉な親 (ヘリコプターペアレント) の存在が、学生のヒューマンスキルの低下を招くとともに、大学に対する理不尽な要求を加速させているのではないか、ということもしばしば指摘されている。ニコルズは「アメリカの若者たちが大挙して大学に入学し、彼らの支払う学費をめぐる競争によって大学生活は消費者志向の経験となり、そこで学生は何より、消費者はいつでも正しいということを学ぶ」という、米国の大学の置かれて難しい状況を多面的に描写している (T.Nichols 2017)。

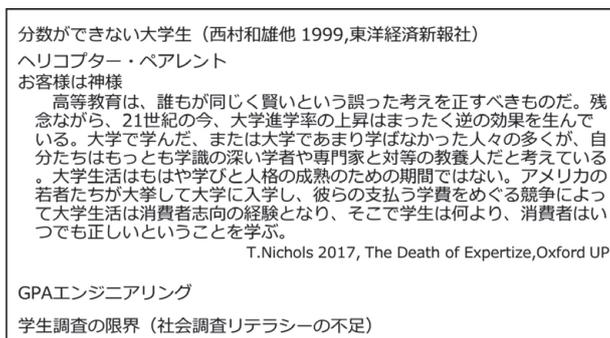


図 3 教室で起きている問題群

あるいはまた、最近の学生は賢く、不正とはみなされない範囲で、実質的な学修を伴わずに高い GPA を獲得するための様々な知恵を開発し活用している (GPA エンジニアリング)、という内情について、現場担当者に広く知られているところである。そのような状況にあつて、例えば学習時間

について、学生による主観的評価をそのまま指標として用いる教学マネジメントの手法について、社会調査リテラシーの不足が厳しく問われることになろう。

克服することが困難な多数の問題群を抱えた計測主義は、資源配分と連動することにより、大学マネジメントに難しい問題を突きつけることになる。成果主義と言われるそこでの資源配分のあり方について、さらに議論を深めていこう。

4. 成果主義のウィークポイント

監督官庁による大学への資源配分にあたり、今日の大学が直面している成果主義について、日本経団連が2011年に公表している定義をベースに作成した試案が図4である。成果主義に基づいて決定されるのは、許認可や交付金・補助金の算定などとなる。従来は、大学機能の高度専門性や複雑性、長期的性格などに配慮した緩やかな質的評価がなされていたが、社会・経済への直接的な貢献が重視されるようになってきている。そこでは、計測困難な実質的なアウトカムではなく、定量的なアウトプット指標が重視されることになる。

許認可や交付金・補助金の算定などについて、事業の成果をもとに決定する考え方。 従来大学では、大学機能の高度専門性や複雑性、長期的性格などに配慮した緩やかな質的評価が多かったが、公費負担の増大を回避しながら、執行部のモチベーションを高めるために、社会・経済への貢献度に応じて処遇を決定しようとするもの。 可能性としてのアウトカムや潜在的なパフォーマンスではなく、実際に具現化されたアウトプットに評価の重点をおく意味で、実質主義とも区別される。 成果主義にもとづいた処遇体系の運用にあたっては、目標設定や評価における公平性や透明性を担保することが重要である。
--

図4 大学が直面している成果主義

日本経団連出版編 2011『人事労務用語辞典』第7版を参考にして筆者が作成

ここで、平澤他(2006)を参照しつつ、定義にあたって用いた重要概念について確認しておく。アウトプットというのは、意図した結果をもたらすことが期待される活動のレベルを指す。言い換えれば、目的の達成につながるであろうと事前に想定された活動がどの程度行われたか、ということである。これは、実質的な目的の達成状態から切り離され、事前に操作的に設定された形式的なスコアにすぎない。これに対して、目的の実現に直結する本質的な内容が、アウトカムである。したがって、仮に高い水準のアウトプットが得られた場合でも、意図した結果つまり十分なアウトカムには届かないことも当然ある。成果主義が、アウトカムではなくアウトプットの評価に重点を置いたものとなっているのではないか。

先に見た「測定執着」の議論は、アウトプット指標が本来の目的から乖離・暴走する一般的な傾向に対して警鐘を鳴らすものであり、また教学マネジメント委員会における初期の議論は、アウトプット指標の作成を強行した場合に、意図した結果から乖離してしまう危険性を指摘するものに他ならない。

大学教育改革におけるPDCAサイクルのC、チェック段階には、このような大きな問題が内在しているのではないか。

5. すり替わっていた論点 ー迷走する高等教育政策ー

チェック段階以上に大きな問題を抱えているのが、P すなわち計画段階である。今日の大学は EM (エンrollment・マネジメント) IR の企画実施にあたって、高等教育政策からの強い要請に応えた計画の立案が求められる。大学教育改革をめぐる政策議論に一貫性があれば、中期的な計画を立案することも可能だが、もし改革をめぐる主要論点が安定性を欠くようでは、各大学の計画も場当たりのものとならざるを得ない。非常に困ったことに、現実には、明確な告知もなく、大学教育改革をめぐる議論の方向性が大きく切り替わっているように見える。具体例をあげながら、その様相について確認していこう。

例えば 1998 年の中教審答申「21 世紀の大学像と今後の改革方策について」(21 世紀答申) では、課題探求能力の育成というテーマのもと、今日につながる様々な議論が展開された。2005 年の中教審答申「我が国の高等教育の将来像」(将来像答申) では、大学が果たすべき社会的機能について論じられ(機能分化論)、人材養成に関する社会のニーズに対応することの必要性などが強調された。同じ時期、例えば経済産業省は大学生の「社会人基礎力」の育成を目的とする取り組みを始めている。さらに 2010 年には、就業力(社会的および職業的自立を図るために必要な能力)の育成に向けて大学設置基準の改正が行われた。

2011 年の中教審答申「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」(キャリア教育答申) でも、キャリア教育という観点から大学教育の課題が指摘される。ここでは、産業界との連携・対話による求められる人材像能力の共有と職業に必要な能力を育成する教育の充実等が提言された。経済団体からは、大学教育の職業的レリバンスに関する問題を指摘する調査結果も発表されている(日本経済団体連合会 2011)。大学教育のレリバンスの希薄さについて改革を進めるべきである、という一貫した議論の流れを、一連の動向から読み取ることができよう。

その一方で、2005 年の将来像答申に、これまでとは全く異なる新たな議論が登場する。「大学は、社会と関連性を保ちつつも一定の距離を置いた自主的・自律的な存在」(同答申 p.26) であるべきという議論である。2012 年の中教審答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」(質的転換答申) では、大学は自立的な存在である、という観点がいっそう強調された。そして 2018 年の中教審答申「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン」(グランドデザイン答申) では、教育目的に関する議論は一般抽象的な内容(必要とされる人材像提示)にとどめられる。現状の大学教育(コンテンツ)のレリバンスの希薄さを課題とする、大学教育の自律性に対して切り込んだかつての議論は姿を消すことになる。残念ながら、この間、大学改革がスタートした当初から指摘され続けてきた学修コンテンツのレリバンス問題について解決されることはなかった。それにもかかわらず、レリバンス問題に代わって「地域社会や産業界等の大学の外部からの声や期待を意識し、(中略) 大学全体の教育成果や教学に係る取組状況等の大学教育の質に関する情報を把握・公表していくことが重要である」(同答申 p.31) という新しい議論が登場することになる。このことに加えて、学修者の「主体的な学び」の質を高めることの必要性が説かれ、「大学が、学生の学修成果に関する情報や大学全体の教育成果に関する情報を的確に把握・測定し、教育活動の見直し等に適切に活用する」(同答申 p.30) 教学マネジメントの確立が、大学に対して強く要請された。

ここでは、大学教育のレリバンス希薄状況の改革という社会からの要請が棚上げされ、これからの AI・IoT 時代を生きる学生が習得すべき知識自体が暗中模索状況にあるという本質的な問題も忘れ去られ (R.Susskind, D.Susskind 2017)、勉強をしない学生の行動 (学ばない学生) に対する責任の移転がなされた。そして周知の通り、学習の効率性を重視する一般社会の常識に逆行する時間主義や苦行主義が主張されるようになった。学修コンテンツのレリバンス希薄という問題が、学生の学修スタイルの問題に転嫁され、その延長線上に、教育目的を達成するために行う管理運営を強化するための教学マネジメント指針が作成・公表されたのである。先に見たとおりこの指針は、作成を担当した委員会自身が無理を承知の上で作成・公表されたものである。

大学教育の改革をめぐる主要論点が、何の説明もなく大きく転回させられている状況のなかで、否応なく政策要請に応じざるを得ない大学教育改革に向けた計画立案は、展望を欠いた場当たり的なものとならざるをえない。

このような非常に難しい制約条件のなか、大学教育の改革に向けた PDCA サイクルの計画段階とチェック段階は、深刻な機能不全状態へと追い込まれつつある。

6. 計画主義から創発的戦略へ

機能不全状態に向かいつつある大学教育改革の PDCA サイクルを、いかにすれば再生することができるか。すでに見た通り、チェック段階ではアウトプット指標が本来目的から乖離し、また計画段階では政策要請が重大な転回を起こすなど、一貫性ある PDCA サイクルを回すことが非常に困難になっている。このことに加えて我々は、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)という4つの特性によって説明される、予測を行うことが困難な社会経済環境、VUCA の時代に直面している (Bennett, Lemoine 2014)。想定外の事象が次々と生起するような状況のもとで、短期間のうちに実態から遅れをとることになる事前策定型のアクションプランを墨守するという選択は、もはやありえない。

事前に明確に意図された戦略に従って経営を進める計画的戦略では、もはや立ちいかない。この難しい状況を乗り越えるためのひとつの方策が「実現された戦略は最初から明確に意図したもの」とは見なさず、これに代わる「行動の1つひとつが集積され、そのつど学習する過程」(H.Mintzberg 2009, p.12) を通じて一貫性やパターンが形成される創発的戦略の導入です。事前の計画によるコントロールから解放されれば、本来目的から乖離したアウトプット指標を通じた「計測主義の副作用」からも逃れることもできるはずである。

創発的戦略では「まず行動から始まり、そして回顧し、思考が刺激され、新たに行動の意味づけが行われていく」(H.Mintzberg 2009, p.245) という手順が踏まれる。では、計画による導きを欠いた予測困難な状況のなかで、最初の行動をどのようにして起こせばよいのか。この新たな難題に問いに応えることのできる手法のひとつが、OODA LOOP である。ここでは、「現時点の想定と観察したものとの不適合を発見することと同時に、混沌とした危機にさらされた状況の新たな情勢判断を行い、それに対処する方法を案出」(C.Richards 2004, p.111) することが試みられる。OODA LOOP の具体的な手順をみると、1. 観察 (Observe)、2. 情勢判断 (Orient)、3. 意思決

定 (Decide)、4. 行動 (Act) という 4 つの活動から構成されるループの繰り返しが行われる。

思考を先に進め、かりに OODA LOOP の手法を用いた創発的戦略を通じてエンrollment・マネジメントを進展させようとする場合、三つの大きな課題に取り組むことが必要になると考えられる。その第一は、学修時間の増加に象徴される学修プロセスの管理強化に代わる、学修コンテンツのレリバンス強化である。第二に、創発的戦略の中核となる OODA LOOP を実行するための体制整備が必要となる。そして第三の課題として、教育改革の主体となる大学がこれから進むべき方向の設定とその共有があげられよう。それぞれの課題の実現に向けた建設的方策について、さらに検討を進めていこう。三つの課題に共通して、「原点回帰」が実現に向けた取り組みの鍵となる。

7. EMIR の原点

まず第一に、大学改革がスタートした当初から指摘され続け、依然として課題が山積している学修コンテンツのレリバンスについて、どのようにして改革を進めていけばよいか。改革の進展に向けた取り組みの方向性について、エンrollment・マネジメントの原点に立ち返ることで、自ずから見えてくる。そこでは、入学前の志願段階から卒業、そして同窓までを一貫してサポートすることの必要性が強調されている。現在でも、卒業生の協力を得て満足度調査や学習経験の評価など回顧(懐古)調査が実施されているが、対象とされているのは過ぎ去った過去の教育に限定される。卒業生に対して改めてリカレント教育を実施することはもちろん可能だが、過去の学習内容自体を変えることはできない。その一方で、学部学生の7割強が在籍している私立大学とは、このNP0に入学した学生から生涯にわたる関与・参画を得ることによって、世代を超えて発展を続けていく組織である。その一環として、職業人や市民として活躍する卒業生からの協力を得て、多様な知識や社会経験をレリバントな学修コンテンツへと統合すべく、次世代育成のための未来志向の調査研究を行うことも十分に可能なはずである。文部科学省が作成した指針に追従するだけの思考停止状態に陥ることなく、独自の社会的責任(建学の精神)を果たすことを目的とする主体性のあるNP0として、世代を超えた未来志向のエンrollment・マネジメントへの取り組みが求められているのではないか。

第二に、創発的戦略の中核となる OODA LOOP を誰がどのようにして担うのか。IRの基本に立ち戻って考えることで、なすべきことが見えてくる。ループの端緒となる観察(Observe)段階では、文字通り、対象を理解するために多様な調査が行われる。情勢判断(Orient)段階では、観察を通じて得られたデータの意味付けと統合(情勢判断)が行われる。ここで要求されている2段階の活動は、高度化していけば質的な調査研究と同じものであると位置づけることが可能である。

「大学の組織や教育活動等に関する情報を収集・分析することで、学内の意思決定や改善活動の支援や、外部に対する説明責任を果たす活動」という漠然とした定義のもとで、今日、IR(インスティテューショナル・リサーチ)に関する理解は分裂状態にある。一方で、狭く限定された目的に応えるための定められた項目に沿ったデータ収集や、ほぼマニュアル化された具体的手続きを進めることがIR活動であるとする見方がある。特定の経営問題の解決を目指した質的調査研究が一定の成果を収めることができれば、そこで用いられた具体的手続きやデータ項目を、先事例とし

て事後的に整理分類することができる。類似性の高い経営問題への取り組みでは、先行する成功事例の枠組み（具体的手続きやデータ項目）こそが求める IR 活動であり、これを模倣することで一定の成果を得ることも期待できよう。

他方、情報の収集・分析はあくまで手段に過ぎず、意思決定および改善活動の支援を通じて重要課題の達成や重大問題の解決を実現することこそ、IR の本来の目的に他ならない。未達成の課題、未解決の問題への取り組みであれば、観察 (Observe) からスタートし情勢判断 (Orient) に到るまで、高度の調査研究 (リサーチ) を行うことが必要となる。本稿における重要課題である学修コンテンツのレリバンス強化は、模倣可能な成功事例が未だ知られておらず、模倣できる枠組みも存在しない。そうであれば、原点に立ち返り、自大学の教育のあるべき姿をめぐる本格的な調査研究を通じて OODA ループをリードする体制を構築する IR こそが、求められているのではないか。

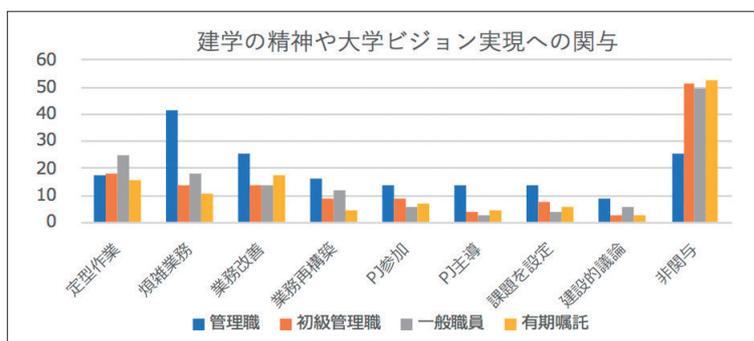
8. Institutional Learning の基盤整備に向けて

そして第三の課題が、改革主体となる大学が進むべき方向の設定と共有である。世代を超えた未来志向のエンrollment・マネジメントを有意義なものとするためには、まず何より、主体となる大学固有の存在意義が明確に打ち出されていることが必要であろう。OODA ループの第三段階で適切な意思決定 (Decide) を行う上でも、判断の基準となる価値観が必要となる。私立大学にとって、その原点にある建学の精神こそ、エンrollment・マネジメントと創発的戦略 (OODA ループ) を同時に導く「灯」となるものに他ならない。

しかしながら現実を見ると、建学の精神の具現化に向けた取組みは、まだまだ不十分といわあるをえない状況にある。著者が独自に実施した調査をみると^(注1)、私立大学の一般職員（管理職を除く）のうち、建学の精神の「実践を意識して業務に従事」するものは2割強、「学生に訴えかける」ものも2割に満たない(図5)。評価基準を少し緩めて、建学の精神が「自大学にふさわしい立派な内容」であると答えたものもわずかに3割程度に過ぎない。そして、建学の精神の実践や普及に関与しないと回答するものが3割を超えるという問題状況が観察される(図6)。この現状のなかで、エンrollment・マネジメントと創発的戦略を導く建学の精神に対する理解と関与、そして参画を、まずは経営を担うべきスタッフの間で進めていくことが、最優先課題となろう。この課題を達成するにあたって、組織外部に対する説明責任 (Public Relations) に加えて、内部に対する説明責任 (Internal Relations) もまた、IR の重要機能となってこよう。そこで最初に説明すべきことはもちろん「建学の精神」である。

注1 調査の概要は以下の表の通りである。

調査対象	日本国内の大学に勤務する事務系職員（技術技能系、医療系、教務系職員を除く）
サンプリング	登録モニター 1,447 名に対して、回収目標 400 名
回収数	400 名
調査期間	2019 年 2 月中旬
調査方法	インターネットモニター調査

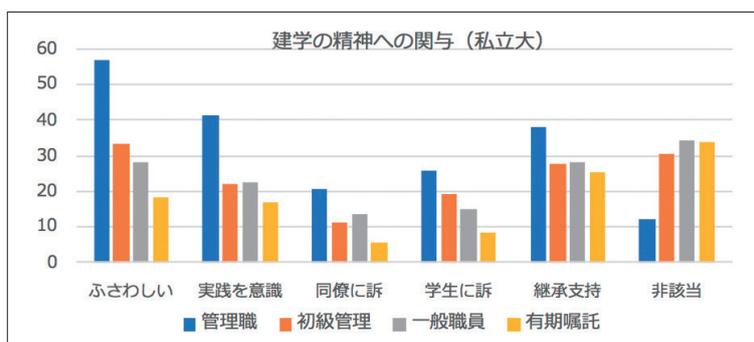


華々しい大事業に限られることなく、組織の構成員であれば、様々な業務を通じて、小さなことでも、建学の精神の具現化に貢献することができるはずである。

管理職の75%は建学の精神の具現化を意識して仕事をしているが、その多くは通常業務の枠内であり、積極的な提案には至っていない。

初級管理職や一般職員では、残念なことに、建学の精神の具現化という本来使命を意識して仕事に従事しているものは半数以下である。

図5 建学の精神や大学ビジョンの実現に向けた大学職員の取組み不足



建学の精神について、一般職員の28%は「本学にふさわしい立派な内容」と評価、22%は「実践を意識」している一方で、34%はあまり関与していない「非該当」。

管理職だけは例外で、「本学にふさわしい立派な内容」が57%、「実践を意識」が41%と高く、あまり関与していない「非該当」は12%にとどまっている。

自校教育の充実こそ、私立大学SDにとって最大の課題ではないか。

図6. 建学の精神への関与強化という課題

「建学の精神」に基礎付けられたビジョンのもと、高度のIRによって得られた豊富な分析データを活用した試行錯誤 (Learning) に取り組むマネジメント人材が活躍し、創発的戦略の高度化を通じたエンrollment・マネジメントが推進される。Institutional Researchの次段階として、Institutional Learning (組織学習) 活性化のための基盤整備が、大学教育改革の推進にむけた有効な方策となるのではないかと。

<引用文献>

N.Bennett; G.J.Lemoine 2014a, "What a difference a word makes : understanding threats to performance in a VUCA world" Business horizons. Vol.57, pp.311-317

N.Bennett, G.J.Lemoine 2014b, "What VUCA Really Means for You" Harvard business

- review 92(1/2), p.27
- 中央教育審議会大学分科会教学マネジメント特別委員会 2019a「教学マネジメント特別委員会（第2回）における主な御意見」http://www.mext.go.jp/kaigisiryoy/2019/01/_icsFiles/afieldfile/2019/02/11/1413532_2.pdf
- 中央教育審議会大学分科会教学マネジメント特別委員会 2019b「教学マネジメント特別委員会における議論の進め方について」http://www.mext.go.jp/kaigisiryoy/2019/01/_icsFiles/afieldfile/2019/02/18/1413532_3.pdf
- 中央教育審議会大学分科会 2020「教学マネジメント指針」https://www.mext.go.jp/content/20200206-mxt_daigakuc03-000004749_001r.pdf
- 平澤治他 2006『研究開発のアウトカム・インパクト評価体系』科学技術振興調整費成果報告書
- 加藤毅 2019「建学の精神に導かれる大学マネジメント」アルカディア学報 No.659 <https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/659.html>
- H.Mintzberg, B.Ahlstrand, J.Lampel 2009, "Strategy safari : the complete guide through the wilds of strategic management, 02 edition", Free Press (齋藤嘉則監訳 2013『戦略サファリ第2版』東洋経済新報社)
- 文部科学省 2019「平成28年度の大学における教育内容等の改革状況調査結果のまとめ」
- J.Z.Muller 2018, "The Tyranny of Metrics", Princeton up (松本裕訳 2019『測りすぎ』みすず書房)
- T.Nichols 2017, "The Death of Expertise", Oxford up (高里ひろ訳 2019『専門知は、もういらないのか』みすず書房)
- 日本経団連出版編 2011『人事労務用語辞典』第7版, 日本経団連出版
- 日本経済団体連合会 2011「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果」
- 西村和雄他 1999『分数ができない大学生』東洋経済新報社
- C.Richards 2004 "Certain to Win: The Strategy of John Boyd" Xlibris (原田勉訳 2019『OODA LOOP : 次世代の最強組織に進化する意思決定スキル』東洋経済新報社)
- R.Susskind, D.Susskind 2017, "The future of the professions : how technology will transform the work of human experts", Oxford up (小林啓倫訳 2017『プロフェッショナルの未来 : AI、IoT時代に専門家が生き残る方法』朝日新聞社)
- P.M.Senge 1990, "The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization" Doubleday (守部ほか訳 1995『最強組織の法則』徳間書店)
- 寺崎昌男 1982「カリキュラム改革論」大沢他編『講座日本の大学改革2 大学教育の改革1』青木書店 pp.247-249