

## 令和3年度大学ポートレート・ステークホルダー・ボード資料



## 大学ポートレートへの提言

～これまでの大学情報に関するDBの存亡、  
大学IRを取り巻く高等教育の環境、  
そして、大学ガバナンス改革を巡って～



2022年1月7日

エンロールメント・マネジメント研究所 所長

福島 真司

*s\_fukushima@mail.tais.ac.jp*

### 自己紹介

これまで5つの大学・短期大学（国立2校、私立3校）で職務経験を持ち、それぞれの大学等で教鞭を執りながらも、学長や副学長直下の組織において、主に、大学マーケティングやIRに関するリーダーシップを発揮。特に、前職の山形大学では、日本の大学における最初のエンロールメント・マネジメント（以下、EM）に関する専任組織の最初の教授職を、現職の大正大学では、日本の大学における最初のEMやIRに関する大学附置研究所の初代研究所長を拝命。

2011年からEMIR勉強会を主宰し（これまで15回開催）、2020年からは一般社団法人大学IRコンソーシアム理事。EMやIRに関連したテーマにおける全国大学、大学団体、企業等主催の招待講演は130回を超える。

主な専門は、大学マネジメント、大学マーケティング、大学入学者選抜等。修士（教育学）、修士（大学アドミニストレーション）、経営管理修士（専門職）。

これまで、文部科学省大学設置・学校法人審議会（学校法人分科会）・専門委員※、文部科学省大学教育再生加速プログラム（AP）委員会・フォローアップ部会委員、文部科学省大学教育再生加速プログラム（AP）・ペーパーレフェリー、学校法人富澤学園評議員※、ノトルダム清心女子大学外部評価委員会・委員長※、山形県県立高校の将来の在り方検討委員会・委員長、山形県公立高等学校入学者選抜方法改善検討委員会・委員、宮崎市教育委員会コミュニティスクール推進委員会・委員、その他、大学マーケティングやコンサルタント、ICT企業、NPO等の顧問、外部アドバイザー等を歴任（※は、現職）。

## 我が国の大学情報に関するデータベースの例

### (1) 大学評価・学位授与機構の「大学情報データベース」の概要

- 大学評価・学位授与機構の「大学情報データベース」は、現在、国立大学のみを対象とし、国立大学法人評価で活用するとともに、国立大学に対して、その活動の改善に資するためのデータ提供を行っている。データベースの内容は、一般には公表されていない。
- これらをはじめとする既存のノウハウを活用しつつ、我が国の大学制度に適当な情報の活用支援と公表の仕組みづくりが課題。

「既存の大学情報データベースは平成23年度末で運用を停止した。」

(「平成23事業年度業務実績報告書」 [http://www.niad.ac.jp/n\\_koukai/22jyou/no10\\_hyoukahoukokusyo23.pdf](http://www.niad.ac.jp/n_koukai/22jyou/no10_hyoukahoukokusyo23.pdf))

⇒ 大学ポートレート (平成26年度～)

### (2) 大学入試センター「ハートシステム」の概要

- 大学入試センターの「ハートシステム」は、様々な大学に関する状況を志願者に情報提供することにより、適正な進路選択に資することを目的に導入。
- 国公私立の大学・短大が参加し、進路選択・進路指導に活用できるよう検索機能を備えた情報提供を実施。
- 平成22年度末に廃止。平成23年度以降は、センター試験に関する情報提供を実施

大学における教育情報の活用支援と公表の促進に関する協力者会議「大学における教育情報の活用・公表に関する中間まとめ【参考資料】参考資料3」 3  
[https://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_\\_icsFiles/afieldfile/2011/09/29/1311456\\_03.pdf](https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/__icsFiles/afieldfile/2011/09/29/1311456_03.pdf)

## 我が国の大学情報に関するデータベースの例

### (3) 日本学生支援機構「学生支援情報データベース」の概要

- 日本学生支援機構の「学生支援情報データベース」は、大学等における学生支援の各種の取組、調査統計資料を一元的に収集・蓄積し、提供することにより、大学等における学生支援の充実に資することを目的に導入。
- 国公私立の大学・短大・高専が参加し、学生支援窓口、学生支援プログラム、教職員支援プログラムなど検索できる情報提供を実施。
- 平成22年12月に廃止。

### (4) 国立大学財務・経営センター「国立大学財務・経営情報提供システム」の概要

- 国立大学財務・経営センターの「国立大学財務・経営情報提供システム」は、各国立大学等における財務・経営情報を収集・分析し、各国立大学等に提供することで経営支援に資することを目的に導入。
- 国立大学等の財務諸表、人件費等に関するデータをセンターにおいて収集・分析し、各国立大学が閲覧できるようにするとともに、刊行物として情報提供。
- 平成22年度末で廃止。

大学における教育情報の活用支援と公表の促進に関する協力者会議「大学における教育情報の活用・公表に関する中間まとめ【参考資料】参考資料3」 4  
[https://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_\\_icsFiles/afieldfile/2011/09/29/1311456\\_03.pdf](https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/__icsFiles/afieldfile/2011/09/29/1311456_03.pdf)

## 過去の事例を考えてみる： 「ハートシステム（大学進学案内）」（1998-2011）

大学入試センターは、昭和63年5月の国立学校設置法の改正により、従来の業務に加えて「大学に入学を志望する者の進路選択に資するための大学に関する情報の提供」という業務を開始した。この事業は、高等学校における進路指導や大学進学志望者の進路選択の改善に資するため、高等学校との連携を深め、高等学校や大学入学志望者などに各大学の教育研究活動の状況等の適切な情報を提供することを主な目的としている。

### インターネットを利用した「ハートシステム」による大学進学案内について

昭和63年からNTTのビデオテックス通信網を通じて、志望大学の選択、大学案内、入試案内、編入学情報などの大学情報を提供してきたハートシステムを、より使いやすく、さらに多くの方に利用してもらうため、インターネットを通じた情報提供を平成13年4月から開始した。

大学入試センター「大学情報提供事業について」  
<https://www.dnc.ac.jp/albums/abm00001142.pdf>

5

## 過去の事例を考えてみる： 「ハートシステム（大学進学案内）」（1998-2011）

### 【(中項目)II-3】3 進路指導や進路選択に資するための適切な情報提供状況

**実績：**ハートシステムは、平成18年度にシステムを更新し、大学進学に有用な38項目に精選し情報提供を行っているものであり、全国の大学からデータの提供を受け、利用者が求める項目別に検索できるシステムとしている。平成22年度は、4月下旬に全国の大学に対してデータの更新を依頼した。センターでは定期的に更新状況を把握し、最新のデータ提供に努めた。また、これまでハートシステムとホームページは別システムで運用されていたが、情報提供の強化、利便性の向上及び管理運用の合理化を図るため、平成22年4月にシステムの統合を行った。この結果、平成22年度のハートシステム訪問数は1,205,014件（前年度は872,749件）であった。

項目名	中期目標期間中の評価の経年変化*				
	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
③ 進路指導や進路選択に資するための適切な情報提供状況					
(1) インターネットを利用したハートシステムによる適切な大学進学情報の提供状況	A	A	A	A	A
(2) 印刷物による大学進学情報の提供状況					
(3) 高等学校関係者と大学関係者とのセミナーの実施状況					

「独立行政法人大学入試センターの平成22年度に係る業務の実績に関する評価」より  
[https://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/other/\\_icsFiles/afieldfile/2011/08/24/1310263\\_02\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2011/08/24/1310263_02_1.pdf)

6

## 過去の事例を考えてみる： 「ハートシステム（大学進学案内）」（1998-2011）

【(中項目)II-3】3 進路指導や進路選択に資するための適切な情報提供状況

### 評価基準：

インターネットを利用したハートシステムにより、適切な大学進学情報の提供を行っているか。  
 なお、提供する大学進学情報は、全国の大学と連携し、民間において網羅的に提供されていないアドミッションポリシー等の進路選択に必要な情報並びに教育内容、取得できる資格、卒業後の進路等の入学後的情報も含めて収集し、横断的に検索できるようにする。  
 また、ハートシステムに対する利用者の意見・要望等を収集し、大学入学志願者等の視点に立って、利活用しやすいものに適宜改善を行っているか。

項目名	中期目標期間中の評価の経年変化*				
	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
③ 進路指導や進路選択に資するための適切な情報提供状況	A	A	A	A	A
(1) インターネットを利用したハートシステムによる適切な大学進学情報の提供状況					
(2) 印刷物による大学進学情報の提供状況					
(3) 高等学校関係者と大学関係者とのセミナーの実施状況					

オールAで  
廃止…

「独立行政法人大学入試センターの平成22年度に係る業務の実績に関する評価」より  
[https://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/other/\\_icsFiles/afieldfile/2011/08/24/1310263\\_02\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2011/08/24/1310263_02_1.pdf)

7

## 過去の事例を考えてみる： 「ハートシステム（大学進学案内）」（1998-2011）

高等学校における進路指導や大学進学志望者の進路選択の改善に資するため、高等学校との連携を深め、高等学校や大学入学志望者などに各大学の教育研究活動の状況等の適切な情報を提供することを主な目的

### 最重要なステークホルダー：高等学校における進路指導や大学進学志望者

#### 誰がコストを負担しているのか？

- 大学入試センター試験の受験者（保護者）：受験料
- 国民（※大学進学率を考慮）：税金
- 大学等：時間コスト等

それなりに成果あり?  
(FACT探せない)

当時の政権による  
事業仕分け

#### 誰が受益者なのか？

- 高等学校における進路指導や大学進学志望者：よりよいマッチング
- 国民：目的が達成されたことによる国力の向上（？）
- 大学等：よりよいマッチング（退学者減？、学ぶ意欲の向上？  
学生募集上の効果（受験料・学納金収入増？  
ブランド力向上？）

……。(ROI)

- システム開発・保守ベンダー：言うまでもない

もちろん、成果あり  
(FACT探せないが)

8

## 過去の事例を考えてみる： 「ハートシステム（大学進学案内）」（1998-2011）

### 「ハートシステム」の競合相手例

The collage illustrates the competitive landscape of university information systems during the period. Key features shown include:

- Panphu-kyōsho torikeshi kampain:** Offers free pamphlets and application forms, with a maximum of 7 schools at 500 yen.
- マイナビ進学 (MyNavi Shinkaku):** A platform for searching universities by location, featuring a smiling girl in a school uniform.
- Benesse:** Provides university information topix, including topics like 'Topics in University', 'Support', and 'Study Abroad Programs'.

9

## 過去の事例を考えてみる： 「ハートシステム（大学進学案内）」（1998-2011）

### 最重要なステークホルダー：高等学校における進路指導や大学進学志望者 大学等[学生募集、ブランディング等の目的]

#### 誰がコストを負担しているのか？

- 大学等：掲載料 + 時間コスト（最も時間コストを負担しているのは運営企業）

#### 誰が受益者なのか？

- 高等学校における進路指導や大学進学志望者：
  - 無料で大学等の資料入手（ギフトがある場合あり）
  - 多様な大学の情報（特色・学び・資格等の多様な検索機能、オープンキャンパス等イベント情報・申込み機能等）
  - 気になる大学同士の比較が可能（レコメンド機能あり）
- 大学等：学生募集上の効果（資料請求者増、イベント集客増、その他WM機能、ブランド力向上？、受験料・学納金収入増？）
  - より良いマッチング？（退学者減？、学ぶ意欲の向上？）
  - 専門企業との関係性強化による受験生にとっての魅力の洗い出しや棚卸し
  - 効果的な広報手段のアドバイス、各大学担当者の取材による魅力の発見、プロのライターやカメラマンによる魅力の可視化…



10

## 過去の事例を考えてみる： 「ハートシステム（大学進学案内）」（1998-2011）

**独立行政法人「大学入試センター」事業仕分け**

**「センター試験実施」は「国費」に頼らず、  
“コスト縮減”を！**

「ハートシステム」等の「大学情報提供」は  
一旦“廃止”、厳しく見直し

旺文社 教育情報センター 22年4月

政府の「事業仕分け」第2弾は最終日に当たる4月28日、独立行政法人大学入試センター（以下、大学入試センター）の事業について議論した。

「センター試験の実施」と「大学の入学者選抜方法の改善に関する調査研究」事業は、「コスト縮減」などにより、運営費交付金（国費）に頼らず大学入試センターが実施していくこと、Webサイト「ハートシステム」等の「大学情報提供」事業は一旦“廃止”し、ゼロベースで厳しく見直すことが決まった。

<大学入試センターの予算>

大学入試センターの22年度予算（政府案）は108億2,000万円で、「収入」及び「支出」の内訳は次のとおりである。

○ 収 入（22年度予算）

○ 支 出（22年度予算）

2009年度 大学等1,179校（大学773+短大406） 参加率62.3%

旺文社教育情報センター（2010年4月）『センター試験実施』は『国費』に頼らず、“コスト縮減”を！  
『ハートシステム』等の『大学情報提供』は一旦“廃止”、厳しく見直し

<https://eic.obunsha.co.jp/resource/topics/1004/0404.pdf>

11

## 大学ポートレート

大学ポートレートは、国公私立の大学・短期大学1000校以上が参加する大学情報を公開するウェブサイトです。大学・短期大学とともに、「教育上の特徴」「入試」「進路」「教員」「キャンパス」「学部・研究科等の特色」「教育課程（カリキュラム）」「学生会」「学生会議」などの特徴が載っています。

大学・短期大学検索

検索形態  
 順位     公立     私立     併設会社立

課程区分  
 学士課程     研究生課程     博士課程     各門専門課程（専門職大学院）  
 短期大学士課程

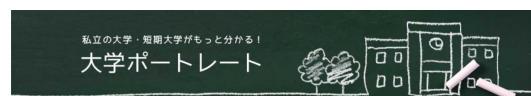
学校名

学部・研究科名（短期大学の学科名）

学科・専攻名

キャンパスの所在地  


詳細検索条件  
 指定順位（順位）  
 公式会員登録（会員登録）  
 総合型（AO）  
 内申型  
 社会人  
 国際化  
 留学生  
 その他  
 専攻分野  
 取得可能な資格  
 所在地に付ける専攻分野の名称  
 実績している入試方法（複数選択可）  
 一般     総合型  
 学科選択可  
 国際化  
 留学生  
 その他  
 2次選考入試  
 3次選考入試  
 面接がある入学者に対する合理的な配慮あり  
 学生寮（複数選択可）  
 学生寮延長可  
 学納全分納可  
 休学期制行なし  
 葉字余地あり  
 授業料減免あり  
 高等教育修学支援新制度の対象校  
 私立版の詳細検索はこちら



私立大学検索

目的から 大学・短期大学を調べる	フリーワードで 大学・短期大学を調べる
---------------------	------------------------

「目的から大学・短期大学を調べる」と「フリーワードで大学・短期大学を調べる」の2つの検索方法があります。学校区分や地域、その学校の持つ目的の実績などで、該当する大学などを検索する場合は「目的から大学・短期大学を調べる」を、公表されている情報を全部から入力したキーワードが該当している学校や学部などを検索する場合は「フリーワードで大学・短期大学を調べる」を利用してください。

大学ポートレート（私学版）について

私立大学・短期大学について	用語辞典	サイトの利用方法
---------------	------	----------



MAJOR

DEGREES  
 Associate's     Bachelor's     Master's  
 Doctoral     Professional     Juris Doctor Degree

LOCATION

SUPPORT  
 Dormitories/School-supported Housing  
 Information on Housing  
 Rent Endorsement Service  
 Career Support

INSTITUTE TYPE

DEGREE PROGRAMS OFFERED IN ENGLISH/SUPPLEMENTARY JAPANESE LANGUAGE CLASS  
 Degree Programs Offered in English  
 Japanese Language Course at an Affiliated School (Separate Admission Process for the University)  
 Supplementary Japanese Language Class

STUDY ABROAD PROGRAMS  
 Short-term Study Abroad in Japan  
 Long-term Study Abroad in Japan  
 Exchange Programs  
 MEXT Research Students

12

## 大学ポートレートの特徴

- 大学を偏差値などで比較するためのものではない。**

大学がどのような個性・特色を有しているのか、どのような教育が行われているのかを全大学共通の枠組みで社会に公表。

- 大学自らが責任を持って提供する教育情報を公表。**

日本全国にある1000以上※の国公私立の大学・短期大学の情報を各大学・短期大学が直接情報を掲載。（参加は任意）

※令和3年度参加状況（令和3年7月現在）

	国立大学 全86校	公立大学 全98校	公立 短期大学 全14校	私立大学 全618校	私立 短期大学 全288校	株式会社立 大学 全4校	合計 全1,108校
参加 (国内)	86校 (100.0%)	83校 (84.7%)	12校 (85.7%)	590校 (95.5%)	281校 (97.6%)	3校 (75.0%)	1,055校 (95.2%)
参加 (国際発信)	84校 (97.7%)	48校 (49.0%)	2校 (14.3%)			2校 (50.0%)	136校 (67.3%)

（大学ポートレート国際発信版については現在国公株立大学のみ参加）

独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 大学ポートレートセンター事務室「大学ポートレートについて」より

13

## 大学ポートレートの実績・評価

文部科学大臣「独立行政法人大学改革支援・学位授与機構の令和2年度における業務の実績に関する評価」より抜粋  
[https://www.mext.go.jp/content/20210827-mxt\\_koutou01\\_100000124\\_02.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20210827-mxt_koutou01_100000124_02.pdf)

### 1-1-3 中期目標管理法人 年度評価 項目別評定総括表

中長期目標（中長期計画）	年度評価					項目別調 査№.	備考
	令和元 年度	令和2 年度	令和3 年度	令和4 年度	令和5 年度		
I. 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置							
4 質保証連携	B	B				I-4	
(1) 大学等連携・活動支援							
③大学ポートレート	(B)	(B)					

### 1-1-4-1 中期目標管理法人 年度評価 項目別評定調書

（国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項）

2. 主要な経年データ							
①主要なアウトプット（アウトカム）情報							
指標等	達成目標	基準値 (前中期 目標期間 最終年度 値等)	令和元年 度	令和2年 度	令和3年 度	令和4年 度	令和5年 度
(1) ③大学ポートレート							
大学ポートレート参加割合 (注) ()内は参加機関数	5年間平均 92%	91.4% (180校)	90.9% (180校)	91.4% (181校)			
大学ポートレートウェブサイト年間アクセス件数 (注) ()内は新規訪問者数	5年間平均 90万件	856,136件 (351,760件)	1,011,391件 (381,611件)	1,187,246件 (505,122件)			

14

# 大学ポートレートの実績・評価

文部科学大臣「独立行政法人大学改革支援・学位授与機構の令和2年度における業務の実績に関する評価」より抜粋  
[https://www.mext.go.jp/content/20210827-mxt\\_koutou01\\_100000124\\_02.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20210827-mxt_koutou01_100000124_02.pdf)

## 1 - 1 - 2 中期目標管理法人 年度評価 総合評定

3. 項目別評価における主要な課題、改善事項など	
項目別評定で指摘した課題、改善事項	大学ポートレートについて、各業務実績がどのような成果に結びついているのかを明確にするために、連携による成果を定性的または定量的どちらでも構わないでの、今後は明示的に示していくだけることを期待する。(P30 参照)
その他改善事項	特になし
主務大臣による改善命令を検討すべき事項	特になし

## 1 - 1 - 4 - 1 中期目標管理法人 年度評価 項目別評定調書 (国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項)

3. 各事業年度の業務に係る目標、計画、業務実績、年度評価に係る自己評価及び主務大臣による評価			
【評価指標】 4-1-1 大学等と連携して実施した取組の実施状況（研修等の開催実績等を参考に判断）  【目標水準の考え方】 4-1-1 大学等と連携し、大学等の支援に取り組んだか、研修参加者数、研修終了後のアンケート結果、ウェブサイト等を用いた情報提供の状況等を参考に判断する。	<主要な業務実績> ア 大学等の教育研究活動等の状況に関する収集・整理・提供 国公立大学・短期大学の令和2年度大学基本情報を収集・整理し、ウェブサイトに公表した。大学ポートレート・大学情報システム内に構築した「大学情報活用サイト」を通して、当該情報を大学の評価活動やIR活動等に活用できる形で提供した。	<評定と根拠> 補助評定：B 国公立大学・短期大学の令和2年度大学基本情報を収集・整理し、ウェブサイトに公表した。また、大学ポートレート・大学情報システム内に構築した「大学情報活用サイト」を通して、当該情報を大学の評価活動やIR活動等に活用できる形で提供した。	補助評定：B  <補助評定に至った理由> 中期計画に定められたとおり、概ね着実に業務が実施されたと認められるため。自己評価書の「B」との評価結果が妥当であると確認できた。  <指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策> —

15

# 大学ポートレートの実績・評価

文部科学大臣「独立行政法人大学改革支援・学位授与機構の令和2年度における業務の実績に関する評価」より抜粋  
[https://www.mext.go.jp/content/20210827-mxt\\_koutou01\\_100000124\\_02.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20210827-mxt_koutou01_100000124_02.pdf)

## 1 - 1 - 4 - 1 中期目標管理法人 年度評価 項目別評定調書（続き）

(1) ③大学ポートレート  【評価指標】 4-1-3 大学ポートレートの運用状況（参加大学数等を参考に判断） 4-1-4 評価機関と連携して実施した取組の実施状況（会議開催実績等を参考に判断）  【目標水準の考え方】 4-1-3 大学ポートレートを適切に運用し、機能の改善・充実に努めたか、参加大学数、ウェブサイトのアクセス件数、利用促進や閲覧者の利便性向上のための取組状況等を参考に判断する。	(1) ③大学ポートレート  <主要な業務実績> 日本私立学校振興・共済事業団と連携して大学ポートレートのシステム運用を行った。大学ポートレート運営会議を開催し、大学ポートレートにおける大学間の情報活用について審議した。また、大学ポートレートの改善に資するため、大学ポートレートステークホルダー・ポートを開催して関係者からの意見を聴取した。 令和2年度の参加校数は、国立大学 86 校、公立大学 81 校、公立短期大学 12 校、株式会社立大学 2 校で参加割合は 91.4% である。このうち、大学ポートレート（国際発信版）の参加校数は、国立大学 84 校、公立大学 44 校、公立短期大学 2 校、株式会社立大学 1 校で参加割合は 66.2% である。また、令和2年4月1日から令和3年3月末までの大学ポートレートウェブサイトへのアクセス件数は、1,187,246 件であり、国公私立全のアクセス数は 5,214,561 件であった。 大学ポートレート及び大学ポートレート（国際発信版）の利用を促進するための広報活動として、文部科学省のメールマガジンへ寄稿した。また、国公立の大学・短期大学の教育情報を英語により公表してきたが、中国語を母語とする留学希望者等が利用しやすくなるよう令和2年12月より中国語による公表を開始し、さらに科学技術振興機構アジア・太平洋総合研究センターが運営する中国向けウェブサイト「客観日本」へのリンク掲載により、利用者層を広げた。 運営費交付金の削減目標を達成するため、システム改修事項の精査等を行った。 大学ポートレートの利便性を向上するための機能改善として、高等教育の修学支援新制度及び財務情報に関する公表項目を追加し、さらに高等教育の修学支援新制度の適用状況による絞り込み検索機能の提供を開始した。 令和3年度に大学機関別認証評価を受審する参加機関を対象に、認証評価共通基礎データ様式出力機能を提供した。 B-I（ビジネス・インテリジェンス）ツールを利用して大学、学部、学科名称、所在地、学部系統等でのベンチマークリングや経年変化の比較等ができる「国公立大学情報活用サイト」について参加機関から意見を聴取し、令和3年3月に改善を行った新たな分析レポートを公開した。また、国公立大学情報活用サイトにより提供する分析環境の利用を促進するため、令和3年3月にサイト内に情報交換用の掲示板を設置した。	(1) ③大学ポートレート  <評定と根拠> 補助評定：B 日本私立学校振興・共済事業団と連携して大学ポートレートの運用を行った。参加校数は前年度並み、大学ポートレートウェブサイトへのアクセス件数は前年度から増加した。関係者からの意見の聴取も行っている。 運営費交付金の具体的な削減目標について検討を行った。 機能の改善として、高等教育の修学支援新制度及び財務情報に関する公表項目を追加し、さらに高等教育の修学支援新制度の適用状況による絞り込み検索機能を提供了。 「国公立大学情報活用サイト」について参加機関からの意見を踏まえ改善を行った新たな分析レポートを提供し、また国公立大学情報活用サイト提供する分析環境の利用を促進するため、情報交換用の掲示板を設置し、大学における教育情報の活用を支援した。 以上のことから年度計画における所期の目標を達成したと判断し、Bとした。  <課題と対応> 特記すべき課題は検出していない。	(1) ③大学ポートレート  補助評定：B  <補助評定に至った理由> 中期計画に定められたとおり、概ね着実に業務が実施されたと認められるため。自己評価書の「B」との評価結果が妥当であると確認できた。  <指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策> —  <その他事項> ○有識者からの意見 ○大学ポートレートウェブサイト年間アクセス件数が増加しており、なかでも新規訪問者数が顕著に増えている点については評価したい。  ○日本私立学校振興・共済事業団と連携して大学ポートレートのシステム運用を行ったことや、大学ポートレート運営会議を開催し、大学ポートレートにおける大学間の情報活用について審議したこと。更に、大学ポートレートステークホルダー・ポートを開催して大学ポートレートの改善に資するため関係者からの意見を聴取したことなどが主な業務実績として述べられていることについて、これらの実績がどのような成果に結びついているのかを明確にするために、連携による成果を定性的または定量的どちらでも構わないでの、今後は明示的に示していただけることを期待する。  ○評価内容から業務は順調に進捗しているものと理解するが、次のステップに進むことを検討すべきではないかと思われる。今後、大学ポートレートの活用によりどのような成果を上げているか検証することが望まれる。
			16

## 大学ポートレートの実績・評価

独立行政法人大学改革支援・学位授与機構の評価等に関する有識者会合

○ 平成30年度（第1回）議事要旨より抜粋

・大学ポートレートについて、新規訪問者数が増加しているが大学関係者の閲覧が増えているのか

○ 同（第2回）議事要旨より抜粋

・学習成果の把握や可視化その情報を公表することがどのような影響を与えるのかについては十分慎重に検討は重要だが、その可視化された学習効果の情報をどのように活用するか、そしてすることが大切だと思う。

○ 令和元年度（第1回）議事要旨より抜粋

・大学ポートレートの活用について、情報公開の観点からの今後の展望をどのように考えているのか。

○ 令和2年度（第1回）議事要旨より抜粋

・大学ポートレートに係る運営費交付金の投入割合削減のため、どのような取組を実施しているのか。  
・大学等との連携について、大学情報提供サイトの活用状況を詳しく御教示いただきたい。また、大学ポートレートにおいて、公立大学実態調査の分析に関する言及があるところ、詳細について御教示いただきたい。

○ 令和3年度 議事要旨より抜粋

・大学ポートレートについて、日本私立学校振興・共済事業団と連携して事業を進めているが、どのように具体的な連携がされているのか。

文部科学省「独立行政法人大学改革支援・学位授与機構の評価等に関する有識者会合」 17  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/doppou/014/index.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/doppou/014/index.htm)

## 大学ポートレートの目的

大学ポートレートは、データベースを用いた大学の教育情報の公表・活用のための共通的な仕組みとして、次のことを目的としています。

・大学の多様な教育活動の状況を、国内外の様々な者にわかりやすく発信することにより、大学のアカウンタビリティの強化、進学希望者の適切な進路選択支援、我が国の高等教育機関の国際的信頼性の向上を図る。「様々な者」とは誰なのか？ それぞれの「者」に対して、発信する内容は適切か？ また、説明責任強化、進路選択、信頼性向上に繋がっていることをどのようなKPIで計測するのか？

・大学が自らの活動状況を把握・分析するために教育情報を活用することにより、エビデンスに基づく学内のPDCAサイクルの強化による大学教育の質的転換の加速、外部評価による質保証システムの強化を図る。

大学の教育情報の活用状況はどうか？ 質的転換の加速、質保証システム強化のKPIは？

・基礎的な情報について共通的な公表の仕組みを構築し、各種調査等への対応に係る大学の負担を軽減することにより、大学運営の効率性の向上を図る。実際に、大学の負担軽減になっているのか？ どのようなKPIで計測するのか？

## 大学ポートレートの運営体制

大学ポートレートは我が国の大学団体、認証評価機関等による**自主・自律的な取組として実施**されています。国公私立共通のプラットフォームの提供及び国公立大学の情報の取扱いについては、**独立行政法人大学改革支援・学位授与機構**が、私立大学の情報の取扱いについては、**日本私立学校振興・共済事業団**が担い、大学ポートレートの運営について互いに適切な連携・協力を行うこととしています。

また、大学ポートレートによる情報の公表・活用に係る運営方針など運営に関する重要事項について審議するものとして、次の者により構成される**「大学ポートレート運営会議」**が独立行政法人大学改革支援・学位授与機構に置かれています。

大学ポートレート運営体制 <https://portraits.niad.ac.jp/about/opersystem.html>

リーダーシップは、どこに存在しているのか？ 誰が、責任を持っているのか？  
 あるべき姿や理想像は誰が、どこで、誰の責任のもとに検討しているのか？  
 コスト負担の根拠は何か？ どこまで理想的な姿に近づけられるのか？  
 何をどこまでやってよいのか、やるべきなのか、やらないべきなのか、（法的なものも含め）  
 根拠はあるのか？ どうやってガバナンスを効かせているのか？  
 「自主的」であれば、いつ止めても問題ないのか？ 止められない根拠は何か？

19

## 大学ポートレートへの提言その1

- 1 事業理念の確立：何のために存在しているのか。なぜ、必要なのか  
**事業理念、あるべき姿、目的や目標の再確認。** これが無い事業は確実に淘汰される
- 2 ニーズの確実な把握：明確にニーズが存在する商品・サービスは、  
どのような環境下でも、持続する可能性が高い  
**誰に対し、どのようなサービス（情報）を提供するのか。ニーズは、本当にあるのか。**

### ① 社会

高校生・保護者・高等学校…大学等進学情報、比較【競合あり：専門企業】  
 企業等卒業生の就職先…目的外？  
 国民一般…税金の使い道の有用性

あくまで例。学生等、まだ他にも考えられる。  
 事業理念が確立されれば、優先順位が  
 自ずと明確になる。また、計画が決まれば、  
 KPIも明確になる。

### ② 政府

全体…目的が国民に支持されるものか。費用対効果は適切か。  
 監督官庁…目的と手段が一致しているか。費用対効果は適切か。

### ③ 大学

全体…意思決定に資する情報取得（定型ダッシュボード、特別な可視化、その他ニーズ）  
 社会への情報発信【競合あり：オウンドメディア】  
 IR部署、調査分析者…分析に資する情報取得（ローデータ、他のニーズ）

20

## IRの発端ー2つのIRー

「学士課程教育の構築に向けて」(答申)

平成20年12月24日中央教育審議会

### 第4章 公的及び自主的な質保証の仕組みの強化

**公 的**

設置認可・届出制度  
自己点検・評価  
国立大学法人評価  
第三者評価(機関別認証評価)  
・  
・

**定性的な評価からエビデンス・データ重視へ**

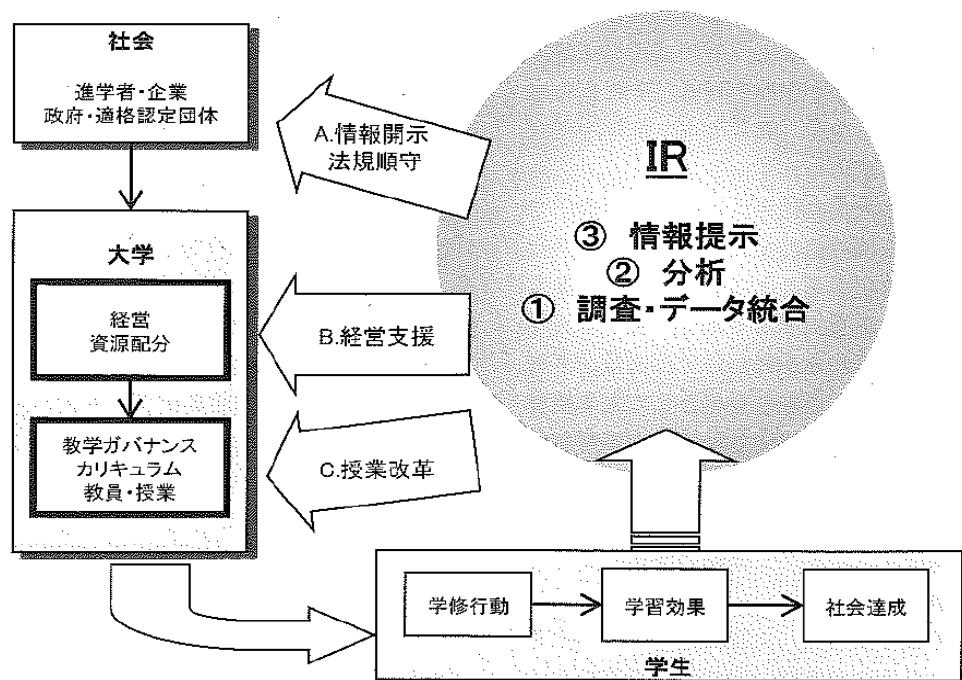
**自主的**

内部質保証体制の確立 → PD“C”A  
明確な達成目標の設定 → 達成度評価でのエビデンス・データ  
インターネットを通じた情報公開 → FactBook整備  
自己点検・評価での大学連携(相互評価) → ベンチマーク調査

**各大学での機関調査の必要性の増大**

21

## IRの伝統的の役割



金子元久「IRを育てる」  
(『IDE現代の高等教育』NO.56) より

22

## IRの3つの機能

R&amp;R : 分析・レポート

IE : アセスメント

IP : 政策立案

監督官庁  
向け

設置認可・届出制度  
第三者評価(機関別認証評価)  
国立大学法人評価  
自己点検・評価…  
公開が前提=公的な「アカウンタビリティー」ためのデータ  
企業会計 税務会計的指標

外部向け

情報公開 (ステークホルダー向け)  
大学ポートレート (?)  
大学広報のためのデータ  
学生募集のためのデータ…  
公開が目的=本質的「PR」ためのデータ  
企業会計 財務会計的指標

3種類の  
IR

内部向け

各大学が持続可能性のために実施する調査研究…  
公開and非公開=「価値創造と最大化」ためのデータ  
企業会計 管理会計的指標

## IRの3つレポート

### FACT BOOK

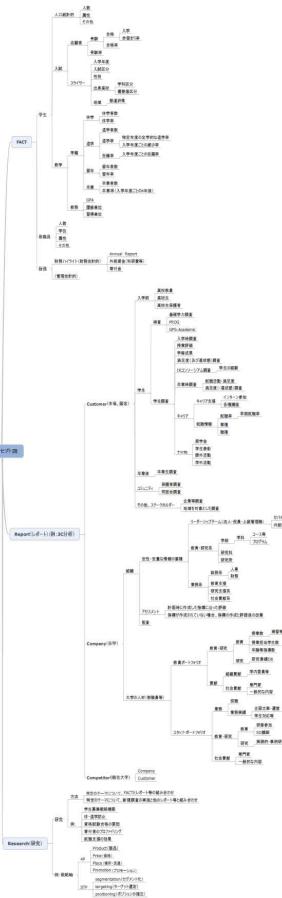
学内のデータを1箇所に集め、  
学内あるいは学外公開  
**定型的なIR**

### Annual Research and Review

毎年度実施する学生調査等の  
結果公表と分析  
**定期的なIR（改善あり）**

### Research Project

特定の課題に関する特別な調査の  
実施と分析結果から言える提言等  
**探索的なIR**



25

## IR体制に係る3つの役割

### スーパーバイザー（あるいは、リーダー）

IRに関する幅広い業務の理解とIR業務の統括

学内の諸会議との連絡・調整、IR部署の指針の策定

…分析結果を踏まえた計画策定までに関わるかは大学による

### プロフェッショナル・スタッフ

IRの伝統的な機能を果たす役割

統計、IT、データコミュニケーション等…必要な人材は大学による

### ディスカッション・パートナー

IR部署の（データ・分析）ガバナンスに関わる役割

データガバナンス、データ分析方法の正当性、データの正確性、

解釈の妥当性、共有範囲の上位会議上程前の検討等

…どの大学にも今後必須

何がアウトソーシングできて、何はしてはいけないのか <sup>26</sup>

# 最も大切なことは、自学にとって、 “何を可視化することが大切なのか？”

## それが決まれば、手順はいたってシンプル

- ① Report & Research を整理する  
FACT、Report、Researchを、自学流に整理する
- ② そこから、自学のInstitutional Effectivenessを考える
- ③ その数値をウォッチしながら、Institutional Planningへつなげる  
その際、必ず評価指標も作成する
- ④ 評価指標をチェックしながら、PDCAサイクルを構築する  
評価指標の有効性のチェック 자체も必ず行う

## その背景としての、IR部署やIR人材の行動指針

- ⑤ どのステークホルダー(監督官庁含め)に、何のために発信するのか、目的に即して、わかりやすい可視化を工夫する
- ⑥ IRチームの一員として、データ・ガバナンスに対し誠実に行動し、技術や見識等の自己研鑽と、IRチームとしての成長を継続する

27

## 文部科学省デジタル化推進本部「デジタル化推進プラン」



[https://www.mext.go.jp/content/20210412-mxt\\_jyohoka01-000014099\\_13.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20210412-mxt_jyohoka01-000014099_13.pdf)

文部科学省におけるデジタル化推進プラン

### 【II-4】教育データの利活用による、個人の学び、教師の指導・支援の充実、EBPM等の推進

概要	学習者・教師・学校・行政機関等が、それぞれの立場から教育データを効果的に利活用することにより、個人の活用による学習等のサポート、教師による個に応じた指導や支援、新たな知見の創出、政策への反映等を目指す。
事項	取組
教育データの効果的な利活用の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 初等中等教育における教育データについて、個人の活用による学習等のサポート、教師による個に応じた指導や支援、蓄積されたビックデータを分析することによる新たな知見の創出や政策への反映等を実現するための環境の構築に向けた将来的なイメージを今後描き、教育再生実行会議デジタル化タスクフォース等の議論も踏まえ、教育データの利活用に関する有識者会議において令和2年度中に一定の論点整理を行い、文部科学省としての取組を加速する。</li> </ul>
教育データの標準化の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 教育データの枠組みの提示と学習データの起点としての「学習指導要領コード」を、文部科学省「教育データ標準」（第1版）として公表したことにより、これまで標準化に基づき学校で普遍的に活用されてきたデータ（統計で活用できるデータや学校健診情報などに関するデータ）等について、令和3年春を目標に「第2版」として公表を目指す。</li> <li>▶ 初等中等教育段階における標準化の進展や、大学を始め生涯を通じた学びにおけるデジタル化の進展の状況を踏まえて、標準化の範囲の拡大等について今後検討を深める。</li> </ul>
調査やPHRなどにおける教育データの多面的な利活用の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 統合型校務支援システム等に入力されたデータを活用して、統計への回答や各種の報告等をデジタルで効率的に実現できるよう、教育データ標準における関連データ項目の整備などを段階的に進める。特に、児童生徒の健康診断結果情報について、本人や保護者がマイナーポータルを用いて閲覧でき、医療機関受診時の医療者との正確なコミュニケーションに活用したり、本人の行動変容のために活用できる環境について令和4年度中の実現を目指す。また、健康診断票など、転校・進学先への引継ぎを要する情報のデータ連携の在り方についても検討を行う。</li> </ul>
パーソナル・ヘルス・レポート(PHR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 令和3年度を目指して国立教育政策研究所に「教育データサイエンスセンター」を設置し、教育分野の様々な調査・研究データの横断的・総合的研究を可能とするオープンデータ化の支援を行うなど、教育データの分析・研究に関する国としての機能的・構造的な構築を図るとともに、教育データについて研究機関や地方自治体等と連携した分析や利活用を進め、教育データの活用によるEBPMの推進を図る。</li> </ul>
教育データの国における分析・研究体制とEBPMの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 令和3年度を目指して国立教育政策研究所に「教育データサイエンスセンター」を設置し、教育分野の様々な調査・研究データの横断的・総合的研究を可能とするオープンデータ化の支援を行うなど、教育データの分析・研究に関する国としての機能的・構造的な構築を図るとともに、教育データについて研究機関や地方自治体等と連携した分析や利活用を進め、教育データの活用によるEBPMの推進を図る。</li> </ul>

## 「DX」のガバナンス上の要諦

- ① 情報が共有されること **情報の民主化≠情報の非対称性**  
**リアルタイムに可能な限りの情報が行き渡る**  
商品・サービスを提供する側/お客様側
- ② 情報を活かすこと **民主的な組織と顧客との関係**  
**情報を活かして、商品・サービス<sup>20</sup>自体を変える組織であること**  
情報を共有し、活かせる組織でないと、情報は無意味  
伝統的なマネジメント：社長>うちの連中（社員）>うちの客  
DXを活かすマネジメント：社長=社員さん=お客様
- ③ 情報の正確性 **正しい情報の取得と共有**  
**情報（データ）が正しい保証/安心・安全な情報の扱い**  
もし、データが、誰かにとって都合良く改竄されいたら…  
もし、データが間違っていたら…**情報の価値は0ではなくー<sup>29</sup>**

## 「DX」のテクノロジー上の要諦

- ① 技術の理解 **AIのバイアス、統計的差別の理解**  
**AIの2つバイアス（データ、アルゴリズム）の理解**  
AIはこれまでの人間の世界の価値観をデータで取り込む  
アルゴリズムには、設計者の見識がそのまま反映される  
そのためABテスト、RCT等のためゆまぬ検証と検討が必要  
AIに限らず、新技術の導入に対する研究が必要
- ② ルールとモラル **倫理憲章を含めた考え方の整理**  
**何をやってよく、何をやってはならないのか**  
人間は、やれるからやってしまう欲求から逃れられない  
GDPRの本質的な理解、Privacy by Design and by Default <sup>30</sup>

## AIのバイアス問題

### 再犯予測システムによる人種差別



「機械のバイアス」  
(調査報道専門メディア  
『ProPublica』2016年5月)

アメリカで使われていた再犯予測  
システム「COMPAS」の**人種差別的**  
**的な予測**を告発。

入力データとして、人種をラベルに  
採用していないにも関わらず、  
**黒人の再犯率は白人より2倍高  
く予測**。

#### Two Drug Possession Arrests



31

## IRと「DX」のガバナンス

### AIの大学IR的な問題

～AI知能の問題点を解決するのも重要な仕事～

バイアス問題の解決のために 「ガバナンスの整備」

集団の傾向や平均を示すデータを、  
個人の指導に用いて良いのか？  
…統計的差別は、古典的な課題

どんなデータを収集して、分析をどこまで行って良いのか？  
…学生にどこまで見せるのか、ではなく、どの教職員に、  
どこまで見せるのを決めるのは、本来的には学生自身  
では、誰が、何を、どこまで知るべきなのか？

「AI倫理憲章」や「学生データ分析に係る規程」の(再)整備  
…その前に必要な膨大な学内外の議論

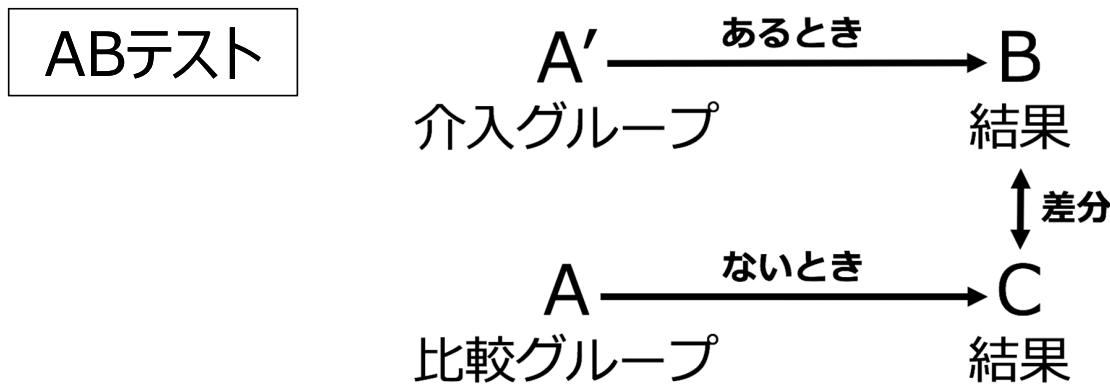
32

## IRと「DX」のテクノロジー

### AIの大学IR的な問題

～AI知能の問題点を解決するのも重要な仕事～

バイアス問題の解決のために 「IR技術の向上」



ただし、A' と A は同質でなければいけない(ランダムであることで担保)  
「実験」…因果関係の証明に、ビッグデータが無意味な理由の1つ

33

551の豚まんで考えるRCT（ランダム化比較実験）を用いた因果関係の求め方 <https://decom.org/contents/1295>

## EBPM (Evidence-based Policy Making)

### 証拠に基づく政策立案

政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠（エビデンス）に基づくものとすることです。政策効果の測定に重要な関連を持つ情報や統計等のデータを活用したEBPMの推進は、政策の有効性を高め、国民の行政への信頼確保に資するものです。内閣府では、EBPMを推進するべく、様々な取組を進めています。

内閣府「内閣府におけるEBPMへの取組」(<https://www.cao.go.jp/others/kichou/ebpm/ebpm.html>) より

**重要ワード：説明責任（アカウンタビリティ）**

### 国際的な潮流の事例：ランダム化比較試験(RCT)

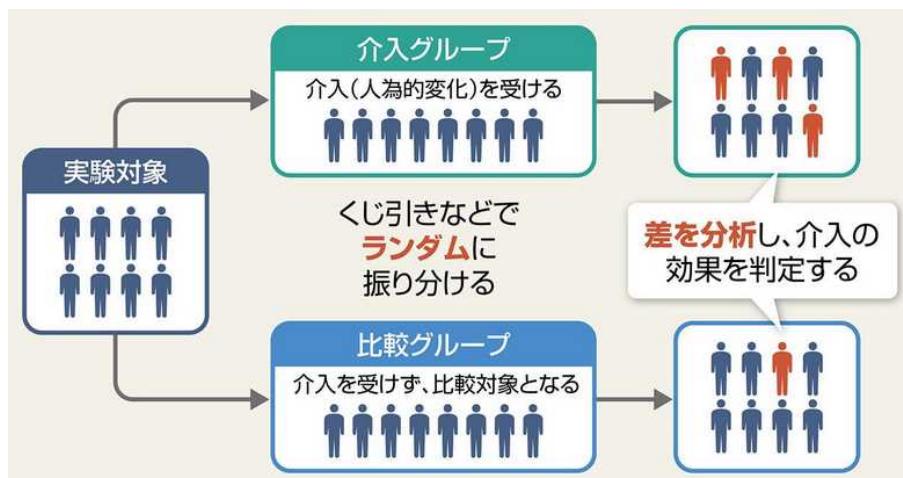
ある試験的操作（介入・治療など）を行うこと以外は公平になるように、対象の集団（特定の疾患患者など）を無作為に複数の群（介入群と対照群や、通常+新治療を行う群と通常の治療のみの群など）に分け、その試験的操作の影響・効果を測定し、明らかにするための比較研究です。

一般社団法人日本理学療法学会連合「EBPT用語集：ランダム化比較試験（RCT） randomized controlled trial」  
([http://jspt.japanpt.or.jp/ebpt\\_glossary/rct.html](http://jspt.japanpt.or.jp/ebpt_glossary/rct.html)) より

【事例】2019年ノーベル経済学賞「世界の貧困を改善するための実験的アプローチに関する功績」  
RCTを用い、効果的な貧困政策を検証したアビ吉ト・バナジー教授らが受賞

34

## 何がエビデンスと言えるのか？ ランダム化比較試験(RCT)



「2007年米大統領選でオバマ陣営は、RCTを使ってウェブサイトのデザインを決定」  
 …24通りのサイトを閲覧者31万人にランダムに表示し、メールアドレス登録率を測定

「税込みで表示すると、税抜きの場合に比べ、売り上げが平均8%下がる」  
 …複数の小売店舗をランダムに介入グループと比較グループに分類。さらに介入グループの店舗にある商品のうち、ランダムに選んだ商品群だけ税込みで価格を表示

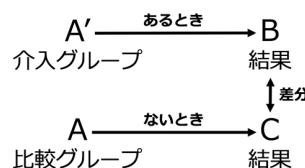
伊藤 公一朗「脱・検証できない科学 経済学で進むフィールド実験」  
 (独立行政法人経済産業研究所 <https://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/ito-koichiro/02.html>) より

35

## 何がエビデンスと言えるのか？

### ランダム化比較試験(RCT) ABテストとイコールか？

ただし、A' と A は  
同質でなければいけない



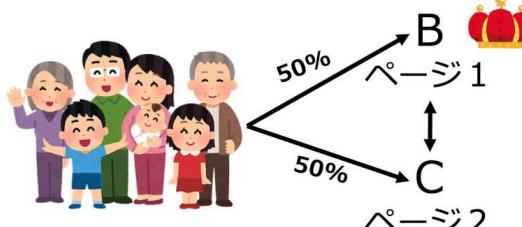
### A' と A は同質であると、確認する方法はあるのか？

某健康食品系のインターネット広告でのABテストの結果

- ① 最初は機能ベネフィットを謳うBのCVRが相対的に高い
- ② やがて、健康な自分の格好良さを強調したCが上回る

調査期間、人数、  
出稿する媒体…等々によって、  
結果は影響を受ける

**仮説：**



BのCVRが高い傾向のユーザー層と、  
CのCVRが高い傾向のユーザー層は、同質とは言えない  
最初は「機能ベネフィット」に興味・関心を持つ層が広告  
をクリックしたが、やがて少しずつ「健康になった後の自分」  
に興味・関心を持つ層が増えた？？…証明できない！

36

## 何がエビデンスと言えるのか？

## ナッジ(行動経済学の一概念)

### 従来の政策手法とナッジ



「規制的手法(法令で統制)」「財政的手法(補助金等の金銭的インセンティブ)」に比較し、「ナッジ」は、政策現場の事務負担や予算負担が小さい

### 督促状の社会比較ナッジ

「英国では、**10人に9人が**税金を期限内に支払っています。

あなたはまだ納税を完了していない**極めて少数派**の人です」

と伝えることで、

納税率が **5.1%** 上昇した。



### 省エネレポートの社会比較ナッジ

#### 先月のご使用量比較



2016年6月21日-7月20日  
管内の最大100世帯のよく似たご家庭のデータを参考にしています。省エネ上手なご家庭とは、電気使用量の少ない上位20%の世帯を指します。  
詳細は特設サイトをご参照ください。http://j-nudge.jp/her

！ よく似たご家庭の使用量を上回っています。

よく似たご家庭の使用量を**8%** 上回っています

- ① 人間の心理や行動特性を踏まえた、望ましい行動を実行しやすくするための手法
- ② ナッジの政策活用を推進する組織「ナッジユニット」が日本でも増えている
- ③ 正確なデータをすぐに入手できる体制と、そのデータを誠実に参照する姿勢が大切

佐々木周作「ナッジ」（統計データ利活用センター データ・スタート <https://www.stat.go.jp/dstart/point/lecture/0.html>）より

37

## 何がエビデンスと言えるのか？

### 観察研究

日本では、未だ「観察研究」の域を出ていない。

人為的、能動的な介入（治療行為等）を伴わず、ただその場に起きていることや起きたこと、あるいはこれから起きることをみるという研究方法です。観察研究は、その場で起きていることを断面的に調査すれば横断研究、過去にさかのぼって起きたことを調査すれば症例対照研究、これから起きることを調査すればコホート研究と分類されます。

一般社団法人日本理学療法学会連合「EBPT用語集：観察研究 observational study」([http://jspt.japanpt.or.jp/ebpt\\_glossary/rct.html](http://jspt.japanpt.or.jp/ebpt_glossary/rct.html)) より

## 東京大学杉山准教授

Evidence-Based Policyについて。エビデンスを RCTやミクロ経済的な分析に限定するのは非常に危険。（中略）エビデンスというのは、法学者からよく言われるが、裁判での証拠、自白や供述等も含む広い概念であり、ナッジ・ユニットの文脈では本当はScience as Evidenceと言ったほうが良い。（中略）教育や保健、省エネ等で有効な分野について明確なバウンダーが引かれていると思うのでそこで今までのような話をすると整合的。最近Politics of Evidence や Governance of Evidenceという概念がある。教育や健康、保健、省エネは社会の方向性がおそらくそれほど違うことはないと思うが、それ以外では政治を明示的に扱う必要がある。政策過程はそもそも政治的なもので、経済的に言うとエビデンスが需要としてどのように使われるか研究しなければならない。EBPMの話題に踏みに入る前に周到にすべき。

38

環境省「第2回日本版ナッジ・ユニット連絡会議 議事概要」(<https://www.env.go.jp/earth/ondanka/nudge/renrakukai02/yoshi.pdf>) より

## IRへの期待ー大学設置・学校法人審議会ー

### 『大学の設置等に係る提出書類の作成の手引 (平成30年度改訂版)』

#### 1 学生の確保の見通し等を記載した書類

##### (1) 学生の確保の見通し及び申請者としての取組状況

###### <学生の確保の見通しの客観的根拠となるデータの例>

- ・受験対象者等へのアンケート調査
- ・公的機関等による地域の人口動態調査等の各種統計調査
- ・当該分野の入学志願動向
- ・同分野を有する近隣大学への志願動向調査
- ・(収容定員を変更する場合) 収容定員を変更する学部等の入学志願状況 等

###### 【参考：学生の確保の見通しに関する審査の主な観点】

###### ③ 重層的な調査（確認）がなされているか。

(対応例：受験対象者等へのアンケート調査、競合校の状況（全国的な状況、近隣の状況）、学校基本調査、志願動向調査等に基づく自己分析の実施、オープンキャンパスの来場者数)

※ 競合校の状況をデータとして用いる場合は、競合校として挙げた大学等の競合校としての妥当性も審査の観点となりますので留意してください。

39

## IRへの期待ー私立大学等大学改革総合支援事業ー

### 令和2年度 私立大学等改革総合支援事業（調査票）

#### タイプ1「『Society5.0』の実現等に向けた特色ある教育の展開」（99点満点）

##### 1. 教育の質向上

- 1 IR情報を活用した教育課程の検証（2点）
- 2 IR機能強化（4点）
- 3 卒業時アンケート調査（3点）
- 9 成績状況とCAP制の連動（2点）
- 11 学修成果等の可視化（4点）

##### 2. データ活用による教育展開とデータ活用人材の育成教育内容

- 21 IRにかかる専門職の配置（3点）
- 22 卒業後アンケート調査等と教育活動改善への活用（4点）
- 23 選抜方法の妥当性の検証（3点）

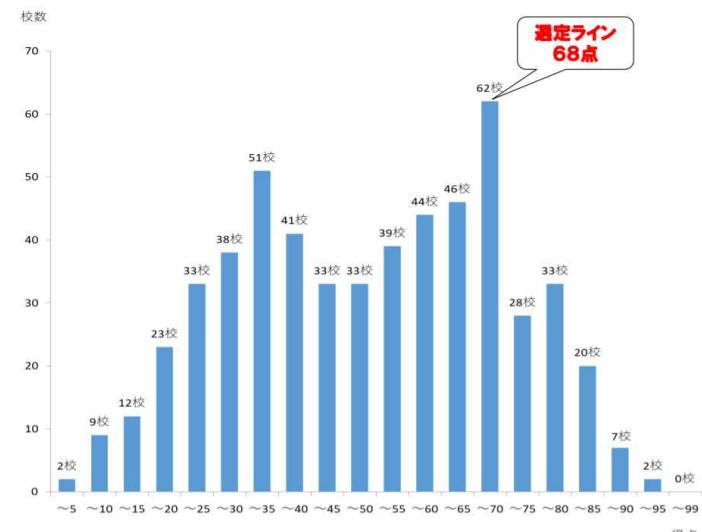
25点/99点満点(25.3%の重み)

選定ライン6点(36.%の重み)

選定130校/556校中(選定率23.4%)

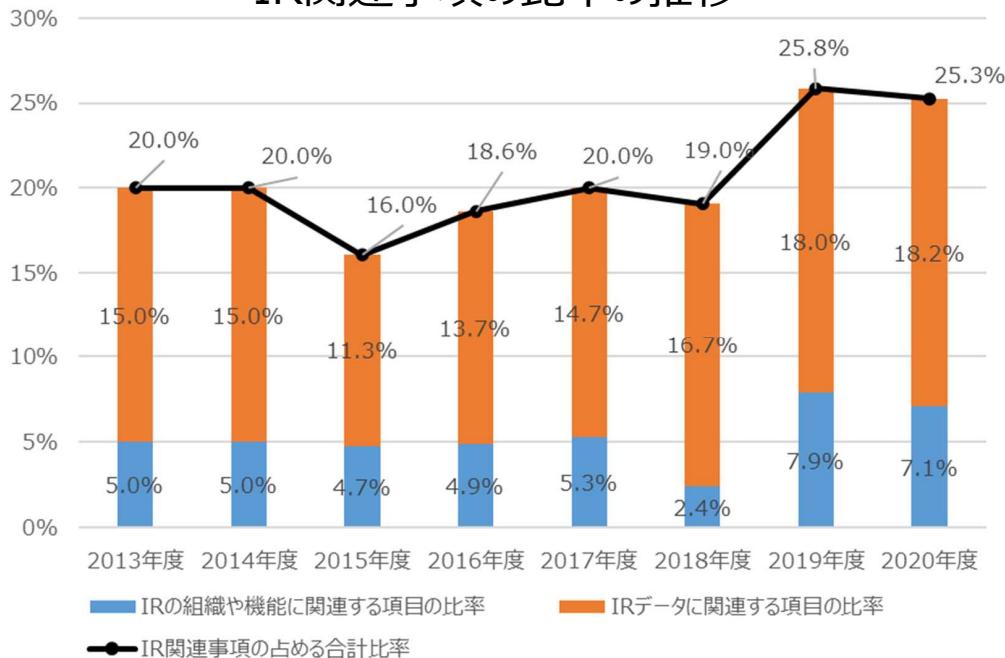
選抜方法・教育課程の検証、  
学修成果の可視化、  
諸調査の活用等、配点の増大

IRの外形的な組織体制に加え、  
IR人材の他機関の研修会への講師派遣や、  
IR人材の資質（統計・IR知識）に踏み込む



## IRへの期待ー私立大学等大学改革総合支援事業ー

### 私立大学等改革総合支援事業（調査票）タイプ1でのIR関連事項の比率の推移



文部科学省高等教育局私学助成課「私立大学等改革総合支援事業（調査票）」から作図

41

## IRへの期待ー私立大学等経常費補助金取扱要領ー

### 私立大学等改革総合支援事業の支援対象校に対する増額(別記7)

#### 1. 一般補助による増額

##### 〔対象〕

「Society5.0」の実現に向けた特色ある教育研究の推進や、地域社会への貢献、イノベーションを推進する研究の社会実装の推進など、特色・強みや役割の明確化・伸長に向けた改革に全学的・組織的に取り組む大学等で、当該事業の支援対象校として文部科学省により選定された大学等。

##### 〔算定方法〕

Vの1～5で算出したIVの5（IIIの5のイを除く。）の金額に191/1,000を乗じて得た金額を増額するものとする。ただし、私立大学等ごとに250,000千円を限度とする。

#### 2. 特別補助による増額

##### (1) タイプ1 「『Society5.0』の実現等に向けた特色ある教育の展開」

##### 〔対象〕

新たな時代を生きる学生に対する教育機能の強化に取り組む大学等で、当該事業の支援対象校として文部科学省により選定された大学等。

##### 〔算定方法〕

私立大学等改革総合支援事業調査票の「タイプ1」で掲げた取組内容について、当該大学等の取組状況を基に算出した点数及び当該年度の5月1日現在の収容定員に応じ、表1により増額する。  
なお、収容定員には、大学院の研究科（大学院大学を除く。）、夜間部、通信教育部及び短期大学設置基準第19条に定める授業を行う時間について教育上特別の配慮を必要とする学科を除くものとする。

表1

点 数	点	収容定員		
		4,000人未満	4,000人以上 8,000人未満	8,000人以上
68	～ 71	7,000	9,000	11,000
72	～ 75	8,000	10,000	12,000
76	～ 79	9,000	11,000	13,000
80	～ 83	10,000	12,000	14,000
84	～ 87	11,000	13,000	15,000
88	～	12,000	14,000	16,000

日本私立学校振興・共済事業団「私立大学等経常費補助金取扱要領 私立大学等経常費補助金配分基準」  
[https://www.shigaku.go.jp/files/s\\_hojo\\_r02y-2.pdf](https://www.shigaku.go.jp/files/s_hojo_r02y-2.pdf)

42

## IRへの期待－私立大学等経常費補助金取扱要領－

### 情報の公表の実施状況による増減率（別表6）

私立大学等が行う情報の公表の実施状況に応じて、別表2、3及び4（別表5による補正後とする）により算出した各増減率の合計を、▲9.9%を限度に下記のとおり補正する。

区分	補正方法
1. 教育研究上の基礎的な情報	
(1) 学部、学科、課程、研究科、専攻ごとの名称及び教育研究上の目的	すべて公表..... 0% 4・5項目公表..... ▲1.0% 3項目公表..... ▲2.0% 2項目公表..... ▲3.0% 1項目公表..... ▲4.0% すべて非公表..... ▲5.0%
(2) 専任教員数	
(3) 校地・校舎等の施設その他の学生の教育研究環境（※1）	
(4) 授業料、入学料その他の大学が徴収する費用	
(5) 校舎等の耐震化率	
(6) 寄附行為、役員名簿	
2. 修学上の情報等	
(1) 教員組織、各教員が有する学位及び業績	
(2) 入学者に関する受入方針、入学者数、収容定員、在学者数、卒業（修了）者数、進学者数、就職者数	すべて公表..... 0% 4・5項目公表..... ▲1.0% 3項目公表..... ▲2.0% 2項目公表..... ▲3.0% 1項目公表..... ▲4.0% すべて非公表..... ▲5.0%
(3) 授業科目、授業の方法及び内容並びに年間の授業計画（シラバス又は年間授業計画の概要）	
(4) 学修の成果に係る評価及び卒業又は修了の認定に当たっての基準（必修・選択・自由科目別の必要単位修得数及び取得可能学位）	
(5) 学生の修学、進路選択及び心身の健康等に係る支援	
(6) 教育上の目的に応じ学生が修得すべき知識及び能力に関する情報（※2）	
3. 財務情報	
(1) 前年度の收支計算書	
(2) 前年度末の貸借対照表	
(3) 前年度末の財産目録	
(4) 前年度の事業報告書	
(5) 前年度の決算に対する監事の監査報告書	

日本私立学校振興・共済事業団「私立大学等経常費補助金取扱要領 私立大学等経常費補助金配分基準」  
[https://www.shigaku.go.jp/files/s\\_hojo\\_r02y-2.pdf](https://www.shigaku.go.jp/files/s_hojo_r02y-2.pdf)

## IRへの期待－私立大学等経常費補助金取扱要領－

### 教育の質に係る客観的指標による増減率（別表9）

私立大学等が行う教育の質に係る客観的指標に応じて、別表2、3、4（別表5による補正後とする）、6、7、及び8により算出した各増減率の合計を、▲9.9%を限度に下記のとおり補正する。

区分	補正方法
1. 全学的チェック体制	
(1) ディプロマ・ボリシー、カリキュラム・ボリシー、アドミッション・ボリシーを踏まえた取組の点検・評価	
(2) 全学的な教学マネジメント体制の構築	
(3) IR機能の整備	
(4) 情報の公表 ※アウトカム指標の追加	
2. 教職員の質的向上等体制	
(1) FD組織の設置及び実施	3.9点～4.1点..... +5% 3.7点～3.8点..... +4% 3.5点～3.6点..... +3% 3.3点～3.4点..... +2% 2.9点～3.2点..... +1% 2.4点～2.8点..... 0% 1.9点～2.3点..... ▲1% 1.5点～1.8点..... ▲2% 1.1点～1.4点..... ▲3% 6点～10点..... ▲4% 0点～5点..... ▲5%
(2) SDの取組状況	
(3) 教員の教育面における評価制度	
3. カリキュラムマネジメント体制	
(1) 履修系統図の作成またはナンバリングの実施	
(2) GPA制度の導入、活用	
(3) 準備学修に必要な時間等のシラバスへの明記	
(4) 初年次教育の実施	
4. 学生の学び質保証体制	
(1) 学生の学修時間・学修行動の把握	
(2) 学生の学修成果の把握	
(3) 学生による授業評価結果の活用	

日本私立学校振興・共済事業団「私立大学等経常費補助金取扱要領 私立大学等経常費補助金配分基準」  
[https://www.shigaku.go.jp/files/s\\_hojo\\_r02y-2.pdf](https://www.shigaku.go.jp/files/s_hojo_r02y-2.pdf)

## IRへの期待ー【参考】大学教育再生加速プログラム(AP)ー

平成2年度大学教育再生戦略推進費

### 大学教育再生加速プログラム (AP) 「高大接続改革推進事業」審査要項 －テーマV 卒業時における質保証の取組の強化－【抜粋】

「1. これまでの教育改革の取組と今後の方針」

(2) 申請の基礎となる教育改革の取組状況

…また、i)～v) の実施状況は、**文章のみならず数値**を用いて説明を行ってください。

…なお、「平成2 年度まで」「平成2 年度以降」の欄には、**両者を対比させる形で数値**による実績や目標値を…

「2. 達成目標と事業計画の具体的な内容」

② 卒業段階でどれだけの力を身に付けたのかを客観的に評価する仕組みの構築

● 学生の学修成果を客観的に評価するための基準や方針を定め、全教職員で認識を共有した上で適切な運用の実施。また、学生の学修成果の評価を踏まえた教職員の組織的な教育活動の改善の実施。《学修成果の評価指針と教育改善》

● 各授業科目の成績評価基準を明確化し、全教員が共有することによる、厳正な進級・卒業認定の実施。《成績評価の明確化と厳正な進級・卒業認定》

③ 学生の学修成果をより目に見える形で社会に提示するための手法の開発

● **卒業時の学修成果の客観的提示方法の開発。**《学修成果の客観的提示》

#### 【必須指標】

- ・ 学生の成績評価 [GPA 等、成績の伸長が測れるもの]

- ・ 学生の授業外学修時間 [時間数 (1週間当たり (時間))。測定方法も記入)]

- ・ 進路決定の割合 [% ((就職決定者数 + 進学者数) / 卒業者数)] ※ 1

- ・ 事業計画に参画する教員の割合 [% (参画教員数 / 在籍教員数)] ※ 2

- ・ 質保証に関するFD・SD の参加率 [% (参加教職員数 / 在籍教職員数)] ※ 2

- ・ 卒業生追跡調査の実施率 [% (調査回答者数 / 卒業者数)] ※ 3

※ 1 当該年度の全卒業者数を母数としてください。

※ 2 常勤の在籍全教員、在籍全教職員を母数としてください。

※ 3 調査の対象とする単年度又は複数年度における全卒業者数を母数として…

● 卒業後の進路先において学修成果がどのように生かされ、どのように評価されているかの把握・分析と、  
その後の大学教育の改善への活用手法の開発。《卒業生調査の実施と大学教育の改善》

45

## IRへの期待ー大学機関別認証評価ー

### 第3期認証評価へ

**第1期：平成16年度～平成22年度**

・自己点検・評価の実質化を目指す評価

**第2期：平成23年度～平成29年度**

・**内部質保証システムの構築**を目指す評価

**第3期：平成30年度～**

・**内部質保証システムの有効性**に着目する評価

# 2040年に向けた高等教育のグランドデザイン(答申)【概要】

平成30年11月26日  
中央教育審議会

## I. 2040年の展望と高等教育が目指すべき姿 … 学修者本位の教育への転換 …

### ● 必要とされる人材像と高等教育の目指すべき姿

- 予測不可能な時代を生きる人材像
  - 普遍的な知識・理解と汎用的技能を文理横断的に身に付けていく
  - 時代の変化に合わせて積極的に社会を支え、論理的思考力を持って社会を改善していく資質を有する人材
- 学修者本位の教育への転換
  - 「何を学び、身に付けることができたのか」十個人々の学修成果の可視化(個々の教員の教育手法や研究を中心にシステムを構築する教育からの脱却)
  - 学修者が生涯学び続けられるための多様で柔軟な仕組みと流動性

2040年頃の社会変化  
国連・SDGs 全ての人が平和と豊かさを享受できる社会  
Society 5.0 第4次産業革命 人生100年時代 クローバル化 地方創生  
GOALS  
ENVIRONMENTAL GOALS  
SOCIETAL GOALS  
TECHNOLOGICAL GOALS

### ● 高等教育と社会の関係

- |            |                                     |
|------------|-------------------------------------|
| 「知識の共通基盤」  | ● 教育と研究を通じて、新たな社会・経済システムを提案、成果を還元   |
| 研究力の強化     | ● 多様で卓越した「知」はイノベーションの創出や科学技術の発展にも寄与 |
| 産業界との協力・連携 | ● 就雇の在り方や働き方改革と高等教育が提供する学びのマッチング    |
| 地域への貢献     | ● 「個人の価値観を尊重する生活環境を提供できる社会」に貢献      |

## II. 教育研究体制 … 多様性と柔軟性の確保 …

### 多様な学生

- 18歳で入学する日本人を主な対象として想定する従来のモデルから脱却し、社会人や留学生を積極的に受け入れる体制転換
  - リカレント教育、留学生交流の推進、高等教育の国際展開

### 多様な教員

- 実務家、若手、女性、外国籍など多様な人材を登用できる仕組みの在り方の検討
  - 教員が不断に多様な教育研究活動を行うための仕組みや環境整備(研修、業績評価等)

### 多様で柔軟な教育プログラム

- 文理横断・学修の幅を広げる教育、時代の変化に応じた迅速かつ柔軟なプログラム編成
  - 学位プログラムを中心とした大学制度、複数の大学等の人的・物的資源の共有、ICT活用した教育の促進

### 多様性を受け止める柔軟なガバナンス等

- 各大学のマネジメント機能や経営力を強化し、大学等の連携・統合を円滑に進められる仕組みの検討
  - 国立大学の一法人複数大学制の導入、経営改善に向けた指揮強化・撤退を含む早期の経営判断を促す指導、国公私立の枠組みを越えて、各大学の「強み」を活かした連携を可能とする「大学等連携推進法人(仮称)」制度の導入、学外理事の選用

### 大学の多様な「強み」の強化

- 人材養成の観点から各機関の「強み」や「特色」をより明確化し、更に伸長
  - 大学等連携プラットフォーム(仮称)

## III. 教育の質の保証と情報公表 … 「学び」の質保証の再構築 …

### 全般的な教学マネジメントの確立

- 各大学の教学面での改善・改革に資する取組に係る指針の作成

### 学修成果の可視化と情報公表の促進

- 単位や学位の取得状況、学生の成長実感・満足度、教育に対する意欲等の情報

- ・ 教育成果や大学教育の質に関する情報
  - の把握・公表の義務付け
    - 全国的な学生調査や大学調査により整理・比較・一覧化

## V. 各高等教育機関の役割等 … 多様な機関による多様な教育の提供 …

- 各学校種(大学・専門職大学・専門職短期大学・短期大学・高等専門学校・専門学校・専門学院)における特有の課題の検討

- 転入学や編入学などの各高等教育機関の間の接続を含めた流動性を高め、より多様なキャリアパスを実現

## VI. 高等教育を支える投資 … コストの可視化とあらゆるセクターからの支援の拡充 …

- 国力の源である高等教育には、引き続き、公的支援の充実が必要
- 社会のあらゆるセクターが経済的効果を含めた効果を享受することを踏まえた民間からの投資や社会からの寄附等の支援も重要(財源の多様化)

## IV. 18歳人口の減少を踏まえた高等教育機関の規模や地域配置 … あらゆる世代が学ぶ「知の基盤」…

### 高等教育機関への進学者数とそれを踏まえた規模

- 将来の社会変化を見据えて、社会人、留学生を含めた「多様な価値観が集まるキャンパス」の実現

- 学生の可能性を伸ばす教育改革のための適正な規模を検討し、教育の質を保証できない機関へ厳しい評価

- 【参考】2040年の推計
  - 18歳人口: 120万人(2017) → 88万人(現在の74%の規模)
  - 大学進学者数: 63万人(2017) → 51万人(現在の80%の規模)

- 公的支援も含めた社会の負担への理解を促進
  - 必要な投資を得られる機運の醸成

47

# 「教学マネジメント指針」概要

予測困難な時代を生き抜く自律的な学修者を育成するためには、学修者本位の教育への転換が必要。

そのためには、教育組織としての大学が教学マネジメントという考え方を重視していく必要。

### 教学マネジメントとは

- 大学がその教育目的を達成するために行う管理運営であり、大学の内部質保証の確立にも密接に関わる重要な営みである。
- その確立に当たっては、教育活動に用いることができる学内の資源(人員や施設等)や学生の時間は有限であるという視点や、学修者本位の教育の実現のためには大学の時間構造を「供給者目線」から「学修者目線」へ転換するという視点が特に重視される。
- 学修者本位の教育の実現を図るために教育改善に取り組みつつ、社会に対する説明責任を果たしていく大学運営がシラバスやカリキュラムマップ等のシステムとして確立した大学運営の在り方を示す。
- ただし、教学マネジメントは、各大学が自らの理念を踏まえ、その責任でそれぞれの実情に応じて構策すべきものであり、本指針は「マニュアル」ではない。
- 教育改善の取組が十分な成果に結びついでない大学等に対し、質保証の観点から確実に実施されることが必要と考えられる取組等を分かりやすく示し、その取組を促進することを主旨に置く。
- 本指針を参照することが最も強く望まれるのは、学長・副学長や学部長等である。また、実際に教育等に携わる教職員のほか、学生や学費負担者、入学希望者をはじめ、地域社会や産業界といった大学に関わる関係者にも理解されるよう作成されている。

### 教学マネジメント指針とは

学長のリーダーシップの下、学位プログラム毎に、以下のような教学マネジメントを確立することが求められる。

## 三つの方針

### 「卒業認定・学位授与の方針」(DP)、「教育課程編成・実施の方針」(CP)、「入学者受入れの方針」(AP)

教学マネジメントの確立に当たって最も重要なものであり、学修者本位の教育の質の向上を図るための出発点

### IV

### 教學

### (F)

### M

### D

### N

### S

### E

### I

### R

### 教

### を

### 支

### え

### る

### 基

### 盤

### V

### 教

### を

### 支

### え

### る

### 基

### 盤

### と

### の

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

### る

### 方

### 針

### を

### 確

### 立

### す

# 大学ガバナンスを巡る議論・制度改正

表1 近年のガバナンス改革の議論・制度改正

年	制度改正等	改革促進のための制度改正の内容 (リーダーシップの発揮/経営力強化等)	不祥事抑制のための制度改正の内容 (情報公開/透明性の確保/牽制機能の強化等)
2002年	学校教育法改正		●教育面での段階的は正勧告が可能に
2004年	私立学校法改正	●理事会を法定化し、最終意思決定機関に ●評議員会を原則として諮問機関化	●外部理事の選任 ●財務目録等の関係者への閲覧義務化 ●事業報告書、監査報告書を閲覧対象に
2005年	経営困難な学校法人への対応について		
2012年	経済同友会「私立大学におけるガバナンス改革」		
2014年	中教審「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」		
	私立学校法改正		●理事の忠実義務の規定化 ●措置命令や役員の解任勧告が可能に
2015年	学校教育法改正	●学長補佐体制の強化 ●教授会の役割の限定化	
2015年～2020年	経営強化集中支援期間		
2018年	学校法人運営調査における経営指導の充実について(通知)		2019年～新たな財務指標による指導・改善しない場合は対策を促す方針
2020年	私立学校法改正	●中期的計画の作成義務づけ ●評議員会の機能の充実	●監事の牽制機能の強化 ●役員の職務と責任に関する規定 ●寄附行為、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、役員等名簿、監査報告書、役員に関する報酬等の支給基準の据え置き・閲覧、大学法人の場合は公表

49

両角亜希子「私立大学のガバナンス改革 現状と課題」(『カレッジマネジメント』217) より

## 私立学校法改正—監事の機能強化と職責の広がり—

**令和元年私立学校法改正**

**学校法人制度の改善方策について(私立学校法改正関係)**

改正事項	(1)役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備【第24条、第35条の2、第37条、第42条、第44条の2等関係】 ①学校法人の責務の新設 ②役員の責任の明確化 ③理事・理事会機能の実質化 ④監事の理事に対する牽制機能の強化 ⑤評議員会機能の実質化 (2)情報公開の在京化【第33条の2、第47条、第63条の2等関係】 (3)中期的な計画の作成【第45条の2関係】 (4)破綻処理手続の円滑化【第56条の4関係】 等 <b>学校法人</b> (1)役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備 (2)学校法人の責務の新設・運営基盤の強化・教育の質の向上・運営の透明性の確保(34条) <small>(注)は大学等を設置する文部科学大臣所轄法人のかかわり</small>				
------	--	--	--	--	--

**II学校法人の管理運営制度の改善**

### 1 役員等の責任の明確化

**① 役員（理事及び監事）の善管注意義務の明確化（44条の2～4）**

**「善管注意義務」**

注意義務をおこたり、トラブルが発生した場合は、民法上過失と見なされ、状況に応じて損害賠償や契約解除などが可能

評議員会	意見	(注)中期的な計画:役員報酬基準への意見(4条)				
						
<small>【選任】・職員・卒業生に加え寄附行為の定めるところにより選任された者が就任            【理事・理事会への牽制機能】・予算・事業計画・寄附行為変更等に関する意見聴取義務</small>						<small>・理事の定数の2倍超で結構            ・意見陳述・答申・報告請求権 等</small>

令和元年5月 成立  
令和2年4月 施行

出典：中央教育審議会大学分科会（第147回）
配布資料

大河原遼平「私学法改正を踏まえた監事監査のあり方～監事を取り巻く現状把握と経営安定化に資する監査のポイント～」  
(文部科学省令和元年度学校法人監事研修会講演) より

50

# 大学ガバナンスを巡る動向

## 「学校法人ガバナンス改革会議」について

学校法人ガバナンス  
改革会議（第2回）  
令和3年8月6日（金）

資料 1

- ✓ 学校法人のガバナンスについては、経済財政運営と改革の基本方針2019（令和元年6月21日閣議決定）に基づいて、令和2年1月に「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」が設けられ、議論の取りまとめが令和3年3月に公表された。
- ✓ このたび、経済財政運営と改革の基本方針2021（令和3年6月18日閣議決定）に基づき、「学校法人ガバナンス改革会議」を設けて検討を行い、制度改正に向けた抜本改革案の全体像を年内に取りまとめて、大臣に報告する。

### 検討事項

#### 1. 新法人制度の改革案

- 社会福祉法人や公益法人と同等のガバナンス機能を発揮する機関設計の在り方
  - ・評議員会のチェック・監督機能
  - ・評議員の規律
  - ・理事会のモニタリング機能
  - ・監事のけん制機能・独立性
  - ・会計監査人・内部統制システム
- その他社会福祉法人や公益法人と同等のガバナンス機能を発揮するための見直し
  - ・理事・監事・評議員の任期・資格要件
  - ・評議員会議決事項の理事会への委任の無効
  - ・理事に委任できない理事会決定事項
  - ・監事の報告義務の拡大など

#### 2. 規模等に応じた取扱い

- 会計監査人、内部統制システム等の義務付けや代替措置の在り方
  - ・事業規模（負債、収益、基本金、学生生徒数、従業員数など）
  - ・事業区域（学校、サテライト施設・事務所など）
  - ・公費（私学助成、修学支援新制度、子ども・子育て支援新制度など）・税制優遇
- 簡素化する事項の整理
  - ・理事・評議員の定数、計算書類の種類など
- 財務書類の一般閲覧・公表（都道府県所轄法人）
- 個人立幼稚園に対する規律

#### 3. 「ガバナンス・コード」の抜本改革（年内に1・2の結論を得た後に検討）

- コンプライ・オア・エクスプレイン方式への移行
- コーポレートガバナンス・コード改訂を踏まえた対応
- 事業報告書を通じたガバナンス情報の開示
- 団体の取組・法人の好事例のフォローアップ

1

51

学校法人ガバナンス改革会議「学校法人ガバナンス改革会議」について  
([https://www.mext.go.jp/content/20210806-mxt\\_sigakugy-000017340\\_2.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20210806-mxt_sigakugy-000017340_2.pdf)) より

# 大学ガバナンスを巡る動向

## 学校法人ガバナンス改革会議

「学校法人ガバナンスの抜本的改革と強化の具体策」



学校法人ガバナンス改革会議（第11回）

12/01 10時開場 - 2021/12/13

文部科学省「学校法人ガバナンス改革会議（第11回）」  
<https://www.youtube.com/watch?v=Wc1Pw9wmIzQ>

評議員会を最高監督・議決機関とする。

法人とは委任関係であり、善管注意義務を負う。  
法人及び第三者に対して損害賠償責任を負う。

令和3年12月3日

学校法人ガバナンス改革会議

学校法人ガバナンス改革会議「学校法人ガバナンスの抜本的改革と強化の具体策」  
[https://www.mext.go.jp/content/20211209-mxt\\_sigakugy-000019385\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20211209-mxt_sigakugy-000019385_1.pdf)

**AUJ**  
私立大学の多様性を活かし 新たな社会を  
**日本私立大学協会**

アルカディア学報

No.698

学校法人ガバナンス有識者会議  
とりまとめへの危惧・留意点について

私学高等教育研究所主幹 西井泰彦／坂下景子  
<https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/698.html>



The Japan Association of Private Universities And Colleges  
一般社団法人 日本私立大学連盟

学校法人ガバナンス改革会議の最終報告に対する意見声明、その他の意見  
2021年12月06日

[https://www.shidairen.or.jp/topics\\_details?id=3442](https://www.shidairen.or.jp/topics_details?id=3442)

私大ガバナンス改革、対立激しく越年へ 異例の新会議で  
「延長戦」

三浦淳 2021年12月18日 12時00分 □ コメント1件

朝日新聞  
DIGITAL

私学ガバナンス改革案、新会議で検討継続へ 文科省

大学 + フォローする

2021年12月16日 19:53 (2021年12月16日 21:55更新) [有料会員限定]

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOU15B2L0V11C21A2000000/>

<https://www.asahi.com/articles/ASPDK6SZLPDKUTIL028.html>

52

## 大学ポートレートへの提言その1【再掲+a】

- 1 事業理念の確立：何のために存在しているのか。なぜ必要なのか  
**事業理念、あるべき姿、目的や目標の再確認。** これがない事業は確実に淘汰される
- 2 ニーズの確実な把握：明確にニーズが存在する商品・サービスは、  
どのような環境下でも、持続する可能性が高い  
誰に対し、どのようなサービス（情報）を提供するのか。ニーズは、本当にあるのか。

### ① 社会

高校生・保護者・高等学校…大学等進学情報、比較【競合あり：専門企業】  
企業等卒業生の就職先…目的外？  
国民一般…税金の使い道の有用性

あくまで例。学生等、まだ他にも考えられる。  
事業理念が確立されれば、優先順位が  
自ずと明確になる。また、計画が決まれば、  
KPIも明確になる。

### ② 政府

全体…目的が国民に支持されるものか。費用対効果は適切か。  
監督官庁…目的と手段が一致しているか。費用対効果は適切か。

### ③ 大学

BD（今後、評議員、理事、監事への他大学の状況含めたIR情報の提供は必須）  
全体…意思決定に資する情報取得（定型ダッシュボード、特別な可視化、その他ニーズ）  
社会への情報発信【競合あり：オウンドメディア】  
IR部署、調査分析者…分析に資する情報取得（ローデータ、他のニーズ）

53

## 大学ポートレートへの提言その2

- 3 大学等全体のIRを担う責任の理解：否応なく担っていることの自覚  
個別大学のIRで考えると、どの機能、役割、レポートが必要なのか。

特に、そこまで考えておらず、いつ消滅してもよいものであれば、検討自体無意味。  
早く止めた方が、無駄が少ない。

- 4 3を実現するための体制づくり：高等教育でのIRの責任の増大  
そのために、ガバナンスを含め、どのような体制を整えなければならないのか。

アウトソーシングも含め、必要な人材を確保しなければIRは絶対に実働しない。  
「自主的・自律的取組」を実施2機関だけに押しつけて良いのか。

- 5 1～4を実現するためのロードマップの策定：計画に基づく事業展開

**5W1H、SWOT、3C、4P等のフレームワークで、EXIT(止め時・方)も含め検討する。**

- ① 2022年 新事業理念策定（なぜ存在するのか、なぜ必要なのか等、目的含）
- ② 2022年～ ニーズや実態調査（高等学校進路指導部、大学等のターゲットの調査）
- ③ 2022年～2023年 新事業指針の策定（目標、KPI等の指標含む）  
事業方針、事業戦略、事業計画の策定（ロジックモデル活用）
- ④ 2023年～ 予算、人員の確保（体制整備の計画に基づく）
- ⑤ 2024年～ 新事業実施スタート  
あくまで例。PDCAを回しつつ、着実に目的に近づく
- ⑥ 2024年～ ロジックモデルに基づく評価（指標の測定）

54