

出國報告（出國類別：考察）

# 2016年日本大學校務經營暨校務研究 考察團考察報告

服務機關：國立雲林科技大學

姓名職稱：侯春看校長

派赴國家：日本

報告日期：105年4月15日

出國期間：105年03月07日至03月11日

## 摘要

教育部為協助大學提升專業校務管理能力，以求永續經營，積極鼓勵學校建立校務研究辦公室，希冀藉由校務運作各項資料之蒐集與分析，提供學校管理階層作為校務決策參考，進而協助學校掌握辦學績效及學生學習成效。各校在推動「校務專業管理」（Institutional Research，簡稱IR）發展之初，難免有不知從何下手之感；因此，若能借鏡國外大學導入IR之經驗，學習其推動運作的關鍵因素，將能確切引導學校邁入品質管理之正向循環。

雖然日本發展IR的歷史並不長，但若以校務經營評鑑的廣義角度來看，關於日本政府於2008年中央教育審議委員會的建言書中，就明確提到IR一詞：

「鑑於美國大學評鑑已相當普及的情況下，我國(日本)應該聚焦於美國於此領域之人才培育的發展上。例如：有關評鑑相關專業人才多由教育心理學系所培育之外，美方大學也設立了負責這些評鑑DATA進行統計處理分析的IR專責單位，同時也積極參與各種IR相關學會(中教審，2008)。」

有鑑於亞洲地區尤以日本文部科學省觀察美國高等教育機構發展IR之後，認為日本有其自己的背景與需求，不宜完全複製美國的做法，是以爰透過參訪筑波大學(University of Tsukuba)、東洋大學(Toyo University)、東京大學(University of Tokyo)、早稻田大學(Waseda University)、國學院大學(Kokugakuin University)、大正大學(Taisho University)六校之校務專業管理辦公室，以更加了解校務專業管理之理論及實務，作為我國推動之參考。

# 目 次

一、目的 .....	1
二、過程 .....	1
三、心得 .....	51
四、建議事項 .....	53
五、附錄 .....	54

# 一、目的

目前臺灣大學校院正處於激烈的競爭環境中，如何在各種教學、研究、輔導及評鑑工作的壓力下，洞悉學校運作及教學品保之問題所在，加以因應並提出改善策略，是目前學校所關注且亟欲探索的議題。近年來，教育部為協助大學提升專業校務管理能力，以求永續經營，積極鼓勵學校建立校務專業管理辦公室，希冀藉由校務運作各項資料之蒐集與分析，提供學校管理階層作為校務決策參考，進而協助學校掌握辦學績效及學生學習成效。各校在推動「校務專業管理」（Institutional Research，簡稱IR）發展之初，難免有不知從何下手之感；因此，若能借鏡國外大學導入IR之經驗，學習其推動運作的關鍵因素，將能確切引導學校邁入品質管理之正向循環。

台評會有感於國內大學校院亟需突破現狀，即著手推動「校務專業管理國際交流搭橋計畫」，在104年9月首度辦理台日校務專業管理國際研討會後，為協助國內校院與國外大學進行更深入的交流與對談，遂規劃辦理考察團活動。本考察團邀請全國大學校院校長、一級主管暨從事校務專業管理相關主管共同參訪日本東京地區大學，考察重點為瞭解日本大學校務經營暨校務專業管理經驗，俾利協助學校發展永續經營策略。

# 二、過程

## (一)考察重點

此行考察重點包含以下幾項：

1. 瞭解校務專業管理之意義、緣起及範圍
2. 瞭解筑波大學 (University of Tsukuba)、東洋大學 (Toyo University)、東京大學 (University of Tokyo)、早稻田大學 (Waseda University)、國學院大學 (Kokugakuin University)、大正大學 (Taisho University) 校務專業管理辦公室運作的情形
3. 掌握日本校務專業管理實務之最新發展趨勢
4. 瞭解校務專業管理面臨之挑戰以及我國未來推動校務專業管理可採取之策略

## (二)考察行程

日時		訪問地點
3/7日 (一)	抵達	CI220 TSA-HND 0900-1240
3/8日 (二)	午前	<u>10:00~12:00</u> 筑波大學 高等教育研究中心
	午後	<u>14:00~16:00</u> 東洋大學 IR室
3/9日 (三)	午前	10:00-12:00 東京大學大學院教育學研究科 大學經營・政策學程
	午後	14:30~16:30 早稻田大學 大學綜合研究中心
3/10日 (四)	午前	10:00~12:00 大正大學 人間學部 教育人間學科
	午後	14:30~16:30 國學院大學 IR室
3/11日 (五)	返國	CI221 TSA-HND 1415-1715

## (三)出國考察人員及拜會對象

### 1. 考察人員（按姓名筆劃排列）

職稱	姓名	性別	所屬單位
團長	王國明	男	元智大學 終生名譽講座教授
團員	艾群	男	國立嘉義大學 副校長
團員	林建煌	男	臺北醫學大學 副校長
團員	林耀鈴	男	靜宜大學 資訊工程學系 特聘教授兼研發長
團員	侯春看	男	國立雲林科技大學 校長
團員	姜文忠	男	修平科技大學 資訊處資訊長
團員	洪玉珠	女	崇仁醫護管理專科學校 校長

職稱	姓名	性別	所屬單位
團員	范君瑜	女	長庚學校財團法人長庚科技大學 主任秘書
團員	孫惠民	男	長榮大學 教務長
團員	翁順祥	男	美和科技大學 行政副校長
團員	馬耘	男	崇仁醫護管理專科學校 主任秘書
團員	張允文	男	國立臺中科技大學 研發長
團員	許舒翔	男	環球科技大學 校長
團員	陳其芬	女	國立高雄第一科技大學 主任秘書
團員	陳隆昇	男	朝陽科技大學 學務長
團員	陳禎祥	男	國立臺東專科學校 校長
團員	陳錦華	女	臺北醫學大學 校務研究辦公室主任
團員	曾信超	男	中華醫事科技大學 校長
團員	趙維良	男	東吳大學 副校長
團員	鄭芳炫	男	中華大學 副校長
團員	鄭經偉	男	國立臺中科技大學 副校長
團員	鄭道明	男	朝陽科技大學 副校長
團員	盧志偉	男	修平科技大學 主任秘書
團員	簡瑋成	男	靜宜大學 教育研究所專案助理教授 兼教學發展中心學生學習輔導組組長
團員	蘇聖珠	女	華夏科技大學企業管理系 副教授
團員	顧超光	男	國立臺東專科學校 研發處主任

## 2. 拜會對象

- (1) 筑波大學 高等教育研究中心
- (2) 東洋大學 IR室
- (3) 東京大學大學院教育學研究科 大學經營・政策學程

- (4) 早稻田大學 大學綜合研究中心
- (5) 大正大學 人間學部 教育人間學科
- (6) 國學院大學 IR室

## (四)考察實錄

### 1. 筑波大學

#### (1)學校基本資料

校 名	國立大學法人筑波大學 1973 年改組東京教育大學而成立
地 址	總校區位於茨城縣筑波市天王台 1-1-1； 東京校區位為東京都文京區大塚
網 址	<a href="http://www.tsukuba.ac.jp">http://www.tsukuba.ac.jp</a>
學生數	約 9778 名；男女比約 61:39
教員數	約 1797 名
職員數	約 1900 名
學 院	人文文化學群、社會國際學群、人間學群、生命環境學群、理工學群、醫學群、體育專門學群、藝術專門學群等八大學群。
學生就職率	約 77%
年度預算收入	年度預算約 823 億日圓，其中人事費約 440 億日圓。
概 要	前身為東京高等師範學校，後改名為東京教育大學，並於 1973 年擴大編組成為筑波大學，院系設立改以跨領域的學群取代學部一詞，意在降低學術領域間的隔閡，這也是筑波大學很不同於一般傳統日本大學之處，學生得以跨領域修習課程是筑波大學的賣點。總校區位於距離東京約 60 公里的茨城縣筑波市。由於這是因為都市計畫產生的新研究學園城市，被學生揶揄為什麼都沒有只能念書的地方。
台灣合作學校	台灣大學、清華大學、台灣師範大學、輔仁大學、成功大學、台灣藝術大學、政治大學、台灣科技大學、交通大學、屏東科技大學、彰化師範大學、高雄醫學大學

(2)歷史沿革：將該校自設立迄今之重大歷史事件列表摘要呈現

時 間	摘 要
1962.9	東京教育大學決定開始尋找可以整合五個學部的新校地
1963.9	內閣會議決定在筑波地區建立一研究學園都市
1969.11	文部省設立了筑波新大學創立準備調查委員會
1970.5	筑波研究學園都市建設法立法通過
1971.6	東京教育大學公布，「筑波新大學之基本計畫方案」
1971.7	筑波新大學創立準備調查委員會向文部大臣報告「筑波新大學的定位與發展方向」
1971.10	文部省設立筑波新大學創設準備委員會
1972.5	內閣會議正式決定於筑波研究學園都市移轉並新設筑波新大學等 42 個學術機構，同時東京教育大學校內也設立了筑波新大學創立準備室
1973.10	正式成立筑波大學，設立第一學群(人文學類、社會學類、自然學類)、醫學專門學群、體育專門學群、附屬圖書館。
1975.4	設立第二學群(比較文化學類、人類學類、生物學類、農林學類)、藝術專門學群，以及博碩士課程
1976.8	宮島龍興就任新校長
1976.10	設立筑波大學附屬醫院
1977.4	設立第三學群(社會工學類、資訊學類、基礎工學類)
1978.3	東京教育大學正式落幕
1978.10	合併醫療技術短期大學
1980.4	福田信之就任新校長
1986.4	阿南功一就任新校長
1987.4	設立夜間部的碩士課程
1992.4	1973 年諾貝爾物理獎得主江崎玲於奈教授就任新校長
1996.4	設立夜間部的博士課程
1998.4	北原保雄就任新校長

時 間	摘 要
2000.4	新設數理物質科學研究科，系統資訊工程研究科以及生命環境科學研究科
2001.4	新設人文社會科學研究科、商業科學研究科以及人間綜合科學研究科
2002.10	合併了圖書館情報大學，同時設立圖書館資訊專門學群以及圖書館資訊媒體研究科的博士課程
2004.4	依據國立大學法人法改制成為國立大學法人筑波大學，由岩崎洋一就任新校長 重新整編數理物質科學研究科，並廢除部分理工學研究科的專攻
2009.4	山田信博就任新校長
2013.4	永田恭介就任新校長

### (3)組織概況

#### A. 大學法人組織運作架構

筑波大學依據國立大學法人法的規定，其法人運作組織之最高首長為校長，另設有8名理事(其中包含1名非專任理事)，2名監事(包含1名非專任監事)。其組織運作架構如下圖。

(法人運營組織圖)

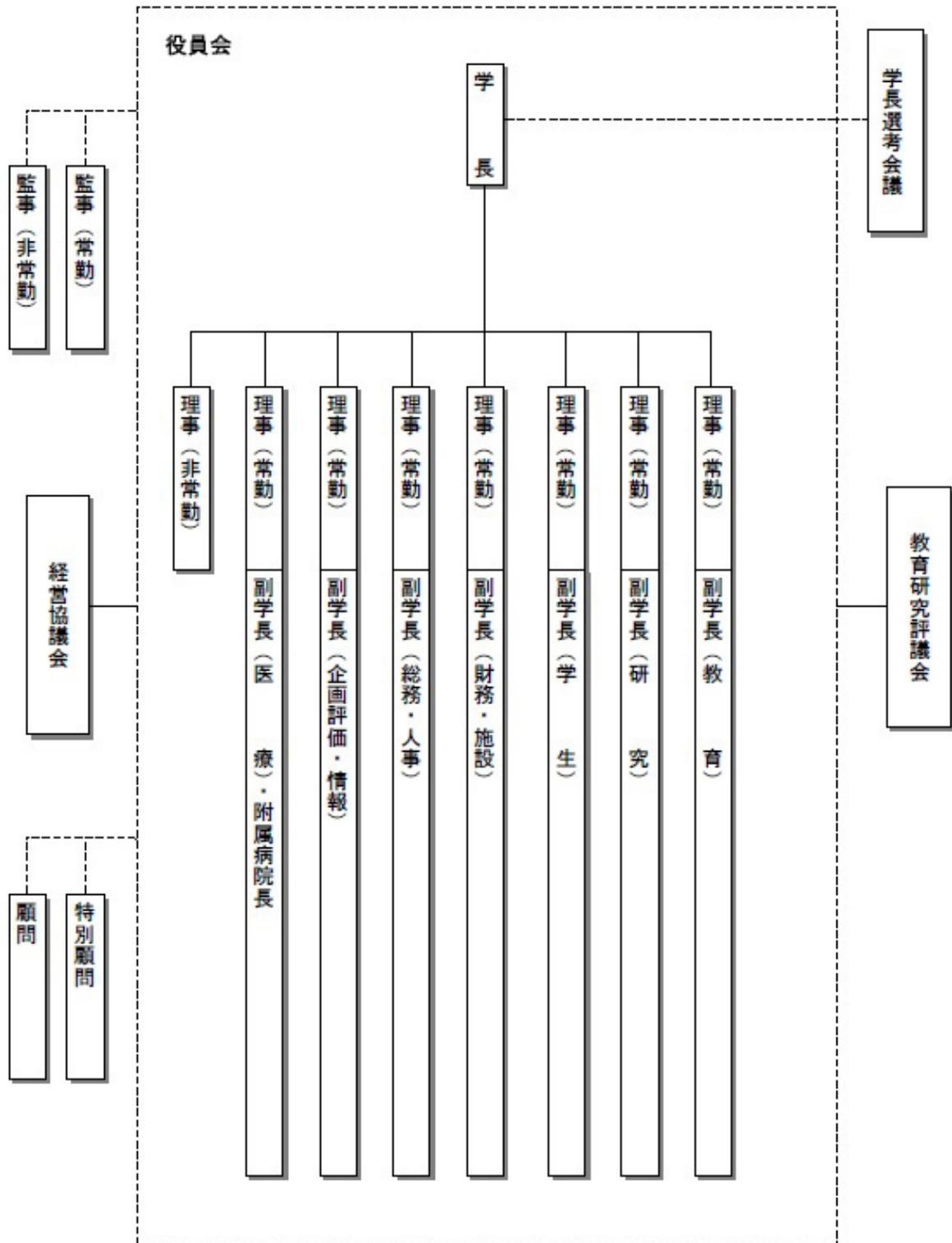


圖 1 筑波大學法人運作組織圖

## B. 大學運作組織

筑波大學以2004年國立大學法人化為契機，大學行政運作組織大幅改組。「本部」負責全校行政事務，包含教育研究基本事項的決策、各局處系所的調整與資源分配，並提供策略性的校務經營建言。而「教育研究組織」則為實際負責教育研究的執行單位，指各系所中心之意，其大學本部組織示意圖如圖2，各教學研究等系所組織如圖3。

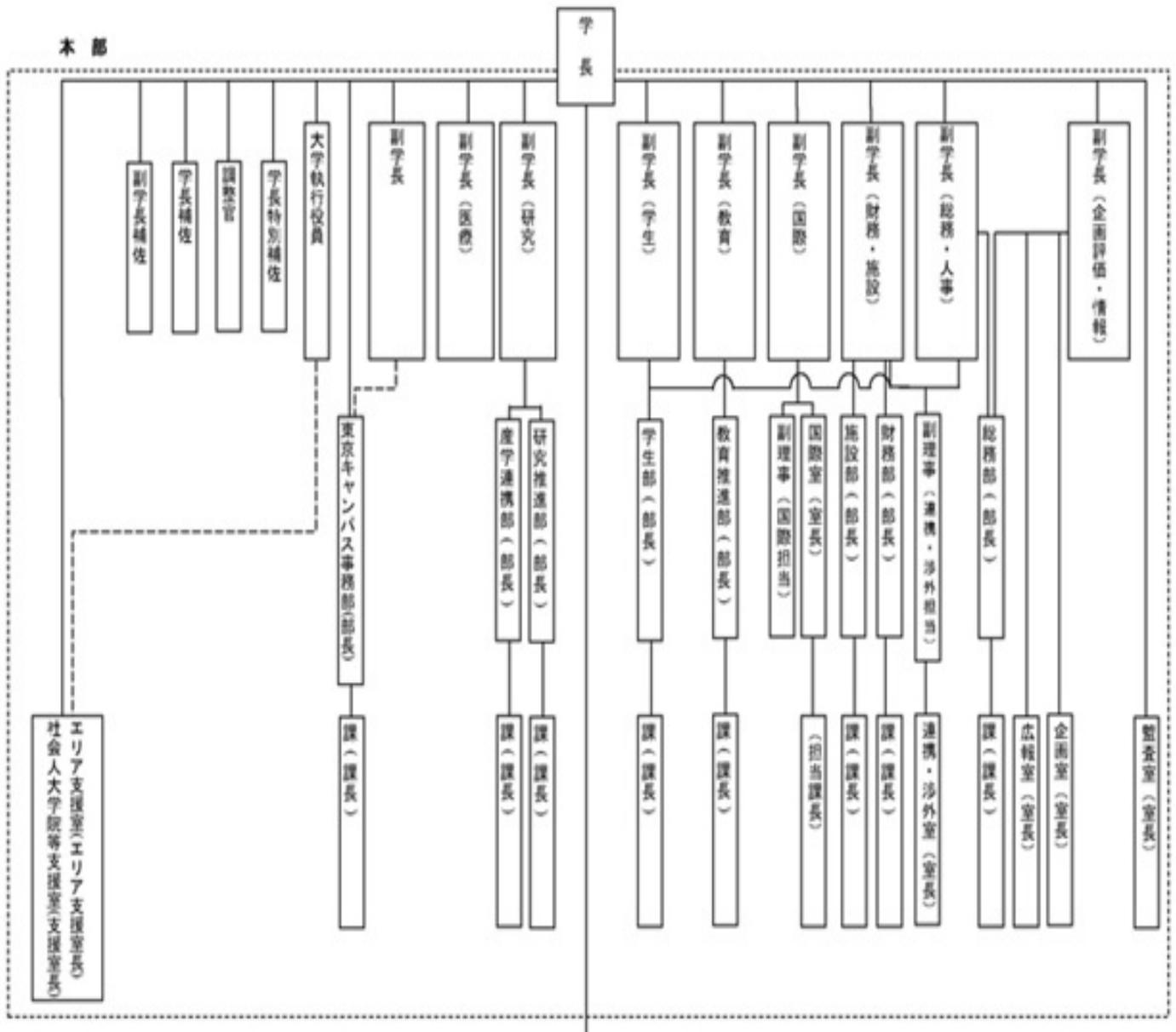


圖 2 筑波大學本部組織圖

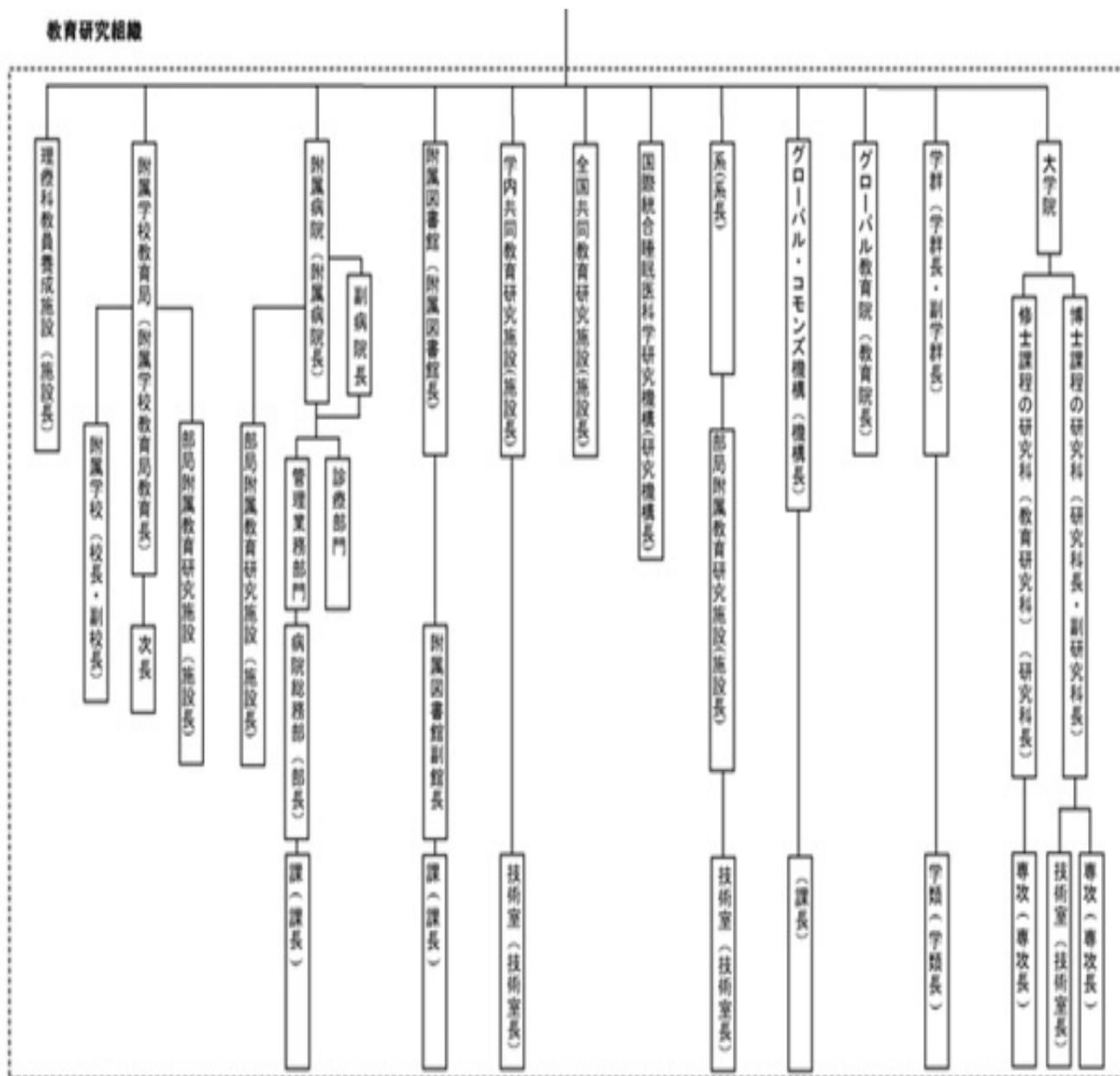


圖 3 筑波大學教學研究組織圖

#### (4)校務發展願景

##### A. 設校宗旨

筑波大學的宗旨，在於與國內外各教育研究機構緊密的交流與合作，進行基礎與應用科學的教育與研究，同時培育健全人格且具創造力的人才，貢獻學術與文化的發展為主要的創校宗旨。

## B. 教育目標

筑波大學創校之時，就已決定擺脫東京教育大學傳統固定系所的僵化概念，決定將系所之間的障壁儘可能降低，讓教育與研究皆能取得跨領域的綜效。其具體的目標有五。

- a. 在自然科學、人文科學、社會與文化等廣泛的學術領域之中，除追求高度專門學問之外。同時也積極跨越既有學術領域以求得新學術領域的開展，進而實現具國際水準的卓越研究成果。
- b. 藉由高水準且最先進的研究，規劃從學士課程到博士課程的完整教育，促使學生發展其個人特質與能力，幫助學生培養豐富的知性與創造性，進而成為國際社會上活躍的人才。
- c. 筑波大學做為筑波研究學園都市的中心機構，積極與學園都市中各個研究機關與產業界合作，強化學校的教育與研究機能，進而為社會發展做出貢獻。
- d. 學校定位為從開放給亞洲到歐美等世界各地的國際性大學，積極推展國際社會通用的教育與研究活動，進而成為具世界公信力的優秀大學。
- e. 學校同時也積極鼓勵教員與職員能各自發揮其獨有的特色與才能，追求不同於傳統日本大學的行事作風。

## C. 校務發展策略

依據此任校長的公開資訊，筑波大學在其任內以三個方向進行校務發展。首先在教育面，以學生本位的立場，同時考量維持頒發學位的品質，要求各系所的教育必須要能反映社會的需求。其次在研究方面，除建立支援多樣形態研究活動的校務架構之外，同時也導入強化研究團隊的各種支援策略(研究中心應支援系所)，以提升學校研究能力。最後在校務經營方面，促使教員組織應負起對教學與研究的基本責任，有效利用人力資源進而展開學校多樣化的教育與研究活動。

### (5) IR 相關活動推動情形與具體作法

正如前述，筑波大學為一國立大學法人，其前身是著名的東京教育大學，當初

設校的定位類似我台灣師範大學。現在已發展為一研究型綜合大學。筑波大學進行IR研究的歷史並不長。其負責IR研究的單位並非為在校本部的茨城縣，而是在東京都文京區的大學研究中心。

對於筑波大學的參訪重點可以聚焦在大學研究中心的業務以及其如何辦理高等教育經營管理人員的在職進修課程上。

筑波大學大學研究中心的定位除高等教育研究之外，也負責教學並開設各式高等教育進修課程與工作坊，其服務對象並非僅限於筑波大學校內人員，反而開放給全國有意進修的相關人士。

筑波大學大學研究中心在辦理這些進修課程的經驗上十分豐富，其課程規劃極具實務性，參考價值極高。以下就其2015年度的課程安排進行介紹：

- A. 時間安排：以在職人士為對象，故安排於平日夜晚或周末，或於暑假長期休假中提供連續4-5天的密集課程。
- B. 內容安排：以實務性的大學管理經營知識、研究方法、調查分析工具提供多元的課程，重點放在如何解決校務經營問題的實務性討論與分析。例如大學經營人才的必備條件、大學財務系統論、大學教務處理論、大學設備管理論、學生經濟支援論、大學資訊整合與管理、大學宣傳與廣告方法等。同時配以具工具性色彩的課程，如統計學、調查方法論、媒體策略、大學相關法規解讀等。另外也要求學生必須實際進行大學調查，例如如何運用IR提供校方參考。
- C. 修畢條件：如學生能完成下列條件，則頒發由筑波大學校長認證的合格證書。分別為a. 必須連續三年參與課程，且必須累積120個小時以上的研修時數，並獲得校方認定通過者；b. 符合校方規定各領域的學分修習數。

筑波大學開辦在職人員進修的作法，是建立在其大學職員原本就具有自我進修的習慣與動力，特別是最近日本國立大學法人化之後，國立大學職員與私立大學職員一樣，對於自我專業能力的提升越趨積極，類似美國大學校務人員專業化的傾向。因此像筑波大學提供的這種提升自我專業能力的收費進修課程仍受到大學相關人員的歡迎。

再者，不定期開辦工作坊，以時下最新最具實務性的話題做為研討主題，例如最近一次主題為「自校理解がマネジメント力を高める（藉由理解自己的學校來提升管理能力）」，此工作坊的目的在於藉由對於所屬大學情況的掌握，進而有效率的提升管理能力。如此不定期與定期性的高等教育研習課程，對於提升負責校務經營的相關人員的專業能力，應有極大助益。

另外，前日本高等教育學會會長金子元久(Kaneko Motohisa)教授目前也在此中心進行研究教學相關工作，藉由與金子教授的訪談可進一步瞭解日本全國高等教育發展的最新情況。

## 2. 東洋大學

### (1)學校基本資料

校名	學校法人東洋大學，設立於 1887 年
地址	總校區位於東京都文京區白山 5-28-20
網址	<a href="http://www.toyo.ac.jp">http://www.toyo.ac.jp</a>
學生數	約 29000 名；男女比約 60:40
教員數	約 668 名
職員數	約 360 名
學院	文學部、經濟學部、經營學部、法學部、社會學部、工學部、理工學部、國際地域學部、生命科學學部、生活設計學部、綜合資訊學部、食品環境科學學部
學生就職率	約 75 %
年度預算收入	年度預算約 300 億日圓，其中人事費約 180 億日圓。

概 要	<p>由哲學學者井上圓了於 1887 年所創立。井上認為教育必須培養哲學家，同時要求其思想與精神以應用於其他領域上的能力。他認為東洋大學必須是一個開放給所有人的大學，因此井上盡其一生踏遍日本全國各地，展開了 5291 次的演講活動，宣傳教育的重要。現今的東洋大學也繼承了這樣的精神，除一般入學生之外，也積極投入社會教育，擴展其通信教育學院，並派遣講師前往日本各地講習。</p> <p>現在的東洋大學全學部皆設有夜間部。另外於 2013 年新增設了食品環境科學學部。再者，東洋大學很不同於一般日本其他私立大學重視商業經管科系，在東洋大學文學與哲學研究是其重點學科。</p>
台灣合作學校	龍華科技大學、輔仁大學、文化大學

(2)歷史沿革：將該校自設立迄今之重大歷史事件列表摘要呈現

時 間	摘 要
1887	於東京本鄉區創立哲學館，為東洋大學的前身
1888	將『哲學館講義錄』對外發行（以文科系教材來說是日本首創）
1889	於哲學館設立漢學專修科與佛教專修科
1897	新校區建設完成（現在的白山校區）
1903	將哲學館改名為私立哲學館大學
1904	依據專門學校令設立專門學校、大學部（5 年制）專門部（3 年制）
1906	改名為私立東洋大學
1916	允許女子入學
1921	設立印度哲學倫理學科與支那哲學東洋文學科，並改組原有科系成為倫理學教育學科、倫理學東洋文學科、文化學科、社會事業科
1928	依據大學令的規定，東洋大學正式設立文學部（哲學科・宗教學科・文學科・史學科）
1929	文學部（哲學科・佛教學科・國文學科・支那哲學支那文學科）正式開課
1946	於文學部設立社會學科
1949	戰後改為新制大學，文學部（哲學科・佛教學科・國文學科・中國哲學文學科・史學科・英米文學科・社會學科）重新開課

時 間	摘 要
1950	設立經濟學部與短期大學部
1951	設立文經學部
1952	將文經學部改組為文學部第 2 部（國文學科・社會學科）與法經學部（經濟學科・法律學科）、同時也設立文學研究科
1956	設立法學部
1958	設立大學通信教育用之廣播錄影實驗室
1959	設立社會學部、進行上述內容的 FM 廣播的試播
1961	設立川越校區、同時於該校區設立工學部
1964	正式開始通信教育課程
1966	設立經營學部
1977	設立朝霞校區，同時將文科系 5 學部的 1・2 年級課程於該校區實施
1994	導人工學部 10 月入學制度
1996	設立生化奈米電子研究中心
1997	設立板倉校區、同時於該校區設立國際地域學部與生命科學部
2004	設立法科大學院（專門職大學院法務研究科法務專攻）。
2005	於朝霞校區設立生活設計學部
2010	設立國際地域學部的夜間部
2017	預計於 2017 年將資訊工程相關系所（預定）設立於赤羽台校區

### (3)組織概況

東洋大學組織龐大，請詳參附件，以下為其示意圖。

学校法人 東洋大学 組織図

平成27年4月1日現在



圖 4 東洋大學組織圖

#### (4)校務發展願景

##### A.設校宗旨

「諸學問的基礎在於哲學、獨立自活、知德兼全」。

##### B.教育目標

- a. 【抱持自己的哲學】：學習與理解多樣化價值觀的同時，培養擁有自我獨特哲學觀(人生觀、價值觀)的人才。
- b. 【深入探討事務的本質】：不受偏見或主觀所左右，培養足以洞察事物，進而理論性、系統性的去思考其事物的本質。
- c. 【積極主動地參與社會各種課題】：面對社會的各種課題，積極主動地參與並建立良好人際關係。

##### C.校務發展策略

現任校長的校務經營策略建立在三個方向。

- a. 國際化:為了培養國際社會上通用的優秀人才,學校積極推動外國語教學、國外短期交換課程、語文研修課程,建立學生的基礎國際觀與溝通能力。同時,學校在2014年獲得文科省「超級全球化大學計畫」補助經費,未來十年,將以建立培育亞洲人才學校為校務重點
- b. 職涯規劃:訓練學校學生能夠看透事物本質的能力,期望學生具有豐富基礎知識,維持良好人際關係,同時並持續對未來保持好奇心與挑戰精神。學校於2013年起定期舉辦「開拓未來的頂尖人才講座」,邀請社會各界頂尖人才擔任講師,幫助學校學生發展符合自我期許的職涯規劃。另外也積極開拓國內外實習機會,讓學生從經驗中獲得更進一步成長的可能性。
- c. 哲學教育:哲學教育是學校最基礎的宗旨,創立125周年時,開發各種活用哲學的教材,以「哲學與教育」、「地域與社會」、「環境與生命」等主題,讓全校教師參與教材寫作,為學生提供實用的哲學活用內容。將原本看似無聊的哲學,變成有趣且對生活有意的學問。

(4)IR 推動情形：該校推動校務研究之作法、組織、運作概況等內容

東洋大學是一所位於擁有百年悠久歷史的私立綜合大學，創立者為日本著名哲學研究學者井上圓了，目前學生總數大約3萬名，分別擁有文學部、經濟學部、經營學部、社會學部、國際地域學部、生命科學部、生活設計學部、理工學部、綜合資訊學部、食品環境學部等。

東洋大學的數個校區分別分布於東京都、埼玉縣、群馬縣。而本次所預計參訪的校區是位於東京都文京區的白山校區。東洋大學同時也與世界各大學締結合作關係，台灣輔仁大學是其姊妹校。

東洋大學IR辦公室成立於2013年9月，為直屬於校長的校級單位。東洋大學IR辦公室設立的主要目標在於建立高等教育研究相關資料庫，收集日本國內及海外高等教育資訊，同時也針對東洋大學本身的教育與研究之相關資料進行收集與分析。其重點將放在改善大學教育為目的做為該研究室的主要活動任務，該單位之定位並非僅是提供建言，同時也是支援校長進行校務改革的重要支援單位。

東洋大學的IR辦公室的具體任務如圖1所示，可分為四個階段，一為資訊的收集與分析；二為發展各個行政單位與各教學單位的活動評鑑指標；第三為資訊收集的管理與資料庫的建立；第四為規劃未來培養IR相關人才的研究所課程。



(資料來源：東洋大學 IR 室)

圖 5 東洋大學 IR 未來發展任務圖

同時，為了順利完成上述任務，東洋大學的IR辦公室首長為東洋大學校長擔任，強調必須是直屬於校長的教學單位。另外，包含校長以內，行政單位的教務部部長、學生部部長、評鑑活動推動委員會委員長以及IR辦公室全體人員同時組成IR辦公室運作委員會來共同支援IR的校內各項活動。這樣的組織架構是以校長室為中心，同時與大學評鑑支援室和FD推動支援室相互支援，確保校內各局處所持有的資訊可以由IR辦公室進行系統性，持續性收集的可能性。

### 3. 東京大學

#### (1) 學校基本資料

校 名	國立大學法人東京大學 1877 年創立
地 址	總校區位於東京都文京區本鄉 7-3-1
網 址	www.u-tokyo.ac.jp
學生數	約 28000 名；男女比約 82:18
教員數	約 3700 名
職員數	約 3800 名
學 院	法學部、醫學部、工學部、理學部、農學部、經濟學部、教養學部、教育學部
學生就職率	約 70%
年度預算收入	年度預算約 2000 億日圓，其中人事費約 900 億日圓。
概 要	1877 年創立以來，始終為日本高等教育學界的指標。為日本的產、官、學界等各界頂尖人才培育的中樞。有關學生的組成，則可說是日本全國秀才的集散地，除天才型學生外，許多學生都是從中小學開始成績就十分優秀，可是一進入東大，才知道優秀人才眾多，自己並非永遠的第一名。東大學生中，自然就喜歡念書，天生喜歡學習的這類學生占大多數，只是學習的領域不同，但唯一可以確認的是學生學習皆有一套自己最有效率的方法。另外，東大女子學生比例甚低，目前每年招生活動中，為了提高女子學生報名入學，東大各學部紛紛舉辦專為女子高中生的升學說明會。

台灣合作學校	台北醫學大學公衛、台北科技大學工程設計、中央大學理學院、中興大學獸醫、交通大學、台灣大學、海洋大學、台灣科技大學、屏東科大獸醫、成大電機、政治大學、清華大學。
--------	---

(2)歷史沿革：將該校自設立迄今之重大歷史事件列表摘要呈現

時間	摘要
1877	合併東京開成學校與東京醫學校成為「東京大學」
1878	文部省賦予東京大學學士學位授予的權力
1879	東京大學頒發的學士學位有法學士・理學士・文學士・醫學士・製菓士等五種
1880	設立法理文 3 學部的學士研究科（碩士班前身）
1881	制定東京大學行政職務制度（東京大學設有總理 1 名，負責統理 4 個學部與各單位）
1884	設置東京大學副總理職務
1885	將東京法學校與法學部統合。工藝學部設立（從理學部分離出來）
1886	合併工部大學校、並依照帝國大學令改名為「帝國大學」
1888	設立東京天文台
1890	合併東京農林學校，設立帝國大學附屬農科大學
1897	隨著京都帝國大學的設立，學校由「帝國大學」改稱為「東京帝國大學」
1921	訂定學年由 4 月 1 日開始到隔年 3 月 31 日為止；設立航空研究所
1925	設立地震研究所
1947	改名為「東京大學」
1949	合併舊制第一高等學校與・東京高等學校高等科成為新制東京大學。設立新聞研究所
1951	設立教育學部附屬中學校・高等學校、改組第一工學部、第二工學部
1953	設立新制大學院（人文科學・社會科學・數物系・化學系・生物系 5 研究科）；設立應用微生物學研究所、宇宙線觀測所（全國共同利用研究所）
1963	改組大學院人文科學研究科・社會科學研究科，設立人文科學・教育學・法學政治學・社會學・經濟學等 5 研究科
1965	改組大學院數物系研究科・化學系研究科・生物系研究科，設立理學系・工學系・農學系・醫學系・藥學系等 5 研究科
1983	設立大學院綜合文化研究科
1987	成立先端科學技術研究中心

時間	摘要
1992	設立大學院數理科學研究科
1998	設立大學院新領域創成科學研究科
2000	設立大學院情報學環・學際情報學府。教育學部附屬中學校・高等學校整合為中等教育學校
2001	設立大學院情報理工學系研究科
2004	依據國立大學法人法成為「國立大學法人東京大學」。創設特別榮譽教授制度。將先端科學技術研究中心改制為附屬研究所
2005	成立北京事務所
2006	組成國際研究型大學連合（IARU）
2007	組成「數物連攜宇宙研究機構」
2010	整併海洋研究所與氣候系統研究中心為大氣海洋研究所

### (3)組織概況

#### A.行政運作組織



圖6 東京大學行政運作組織圖

B. 系所組成

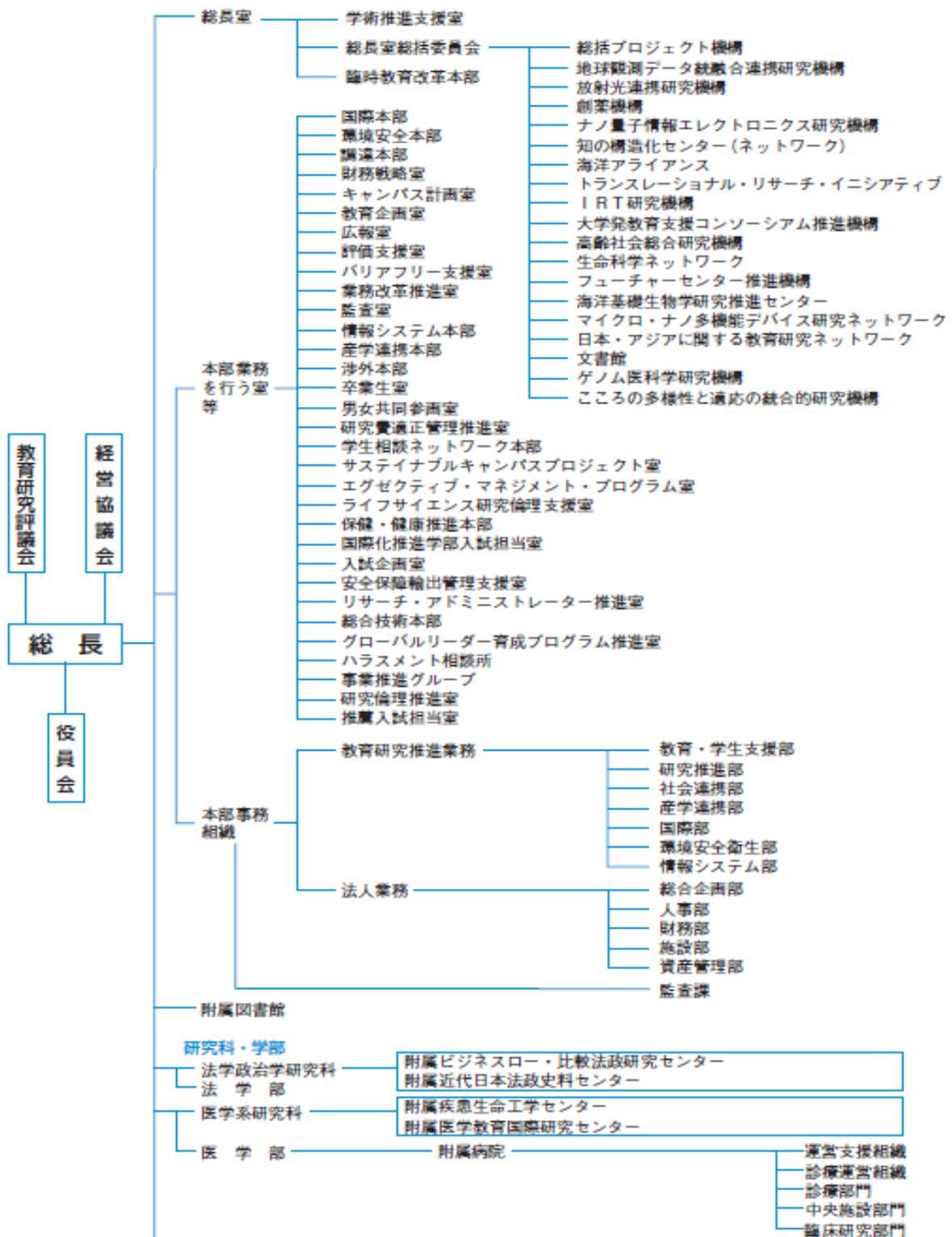
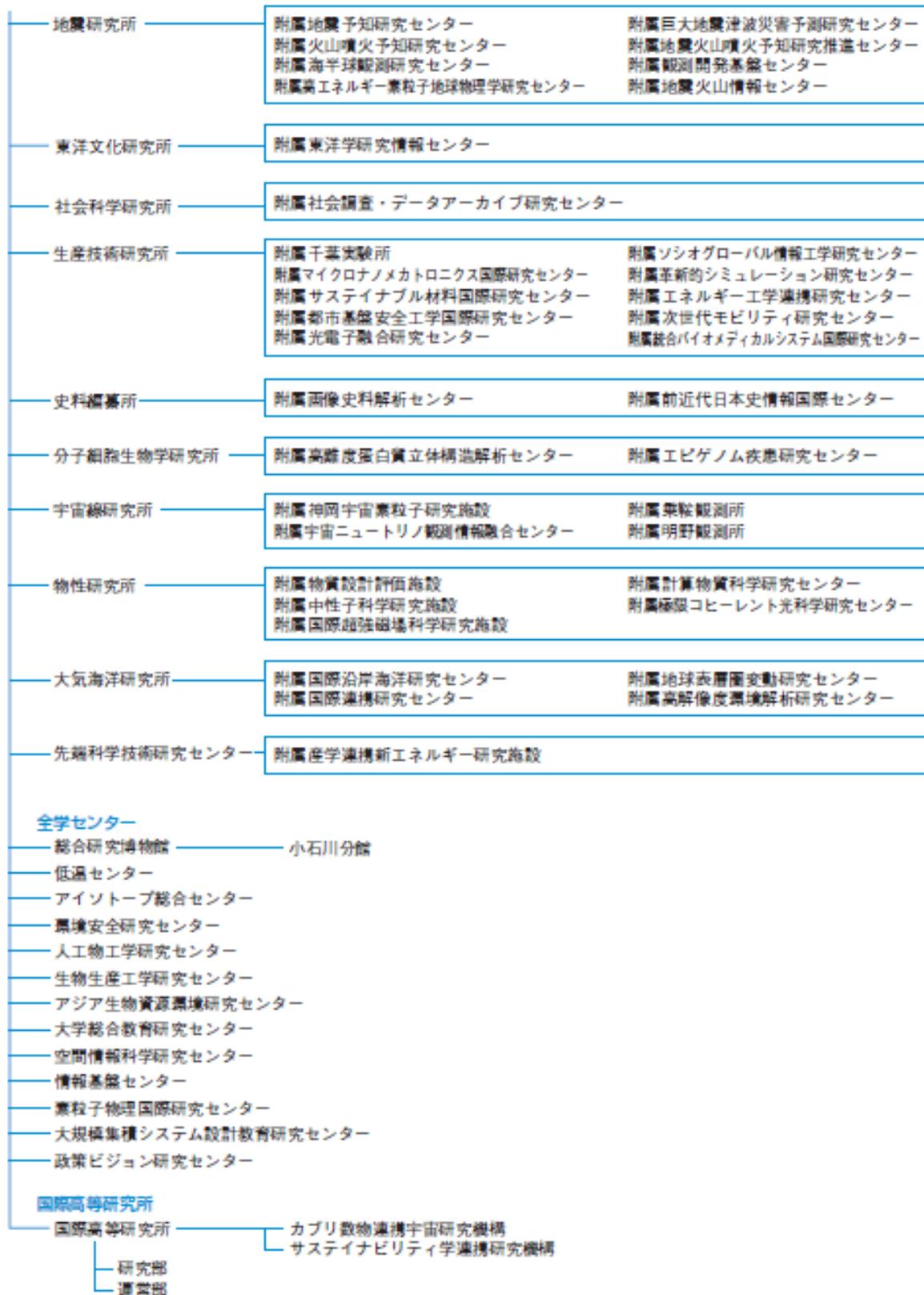


圖7 東京大學系所概要(1/3)



圖7 東京大學系所概要(2/3)



(平成27年4月1日現在)

圖7 東京大學系所概要(3/3)

#### (4)校務發展願景

##### A.設校宗旨(東京大學憲章)

東京大學在其設校憲章中提到其學術的基本目標在於，基於學術自由，學校目標在於追求真理的探究與知識的創造，維持並發展出世界最高水準的教學與研究。

##### B.教育目標(東京大學憲章)

依據東京大學憲章所述，其教育目標於開放給予具相當資質的學生就讀，幫助學生建立寬廣的人生視野，同時培養其高度專業知識、理解力、洞察力、實踐力、想像力兼具的國際領導人才。

##### C.校務發展策略

東京大學於去年2015年換新任校長五神真物理系教授，在此以新校長未來4年的校務發展計畫(東京大學願景2020)進行簡單介紹。

東京大學未來4年的計畫之基本理念slogan為「卓越性與多樣性的相互連結—知識創造的世界據點」。另外以研究、教學、社會服務、大學運作為四項願景分別提出四大行動計畫。

◎願景1(研究)：展開足以創造新價值的學術策略

◎願景2(教學)：培養同具基礎能力與專業知識的高水準人才

◎願景3(社會服務與合作)：構築21世紀全球通用的社會架構

◎願景4(大學運作與經營)：充實並活性化本校各種複合式的場所

依據上述四大願景，東大新校長提出相對應的行動計畫如下。

##### 行動計畫1〔研究〕

- ① 創設併擴充學校國際卓越研究據點
- ② 促進人文社會科學領域的活性化
- ③ 強化支援學術研究多樣化的各種配套措施
- ④ 確保教員研究時間充足，並提升教育研究活動品質

- ⑤ 改革學校研究人員雇用制度

#### 行動計畫2〔教育〕

- ① 推動大學部教育改革
- ② 充實具國際視野的教育
- ③ 創設國際卓越碩博士班
- ④ 活用學校附屬研究中心以強化教學功能
- ⑤ 提高學生來源的多樣性
- ⑥ 深度強化博雅教育
- ⑦ 將東京大學獨特的教育體制宣傳給世界
- ⑧ 支援學生的主體性活動

#### 行動計畫3〔社會服務與合作〕

- ① 將學術成果回饋社會
- ② 建立產官學人民合作據點
- ③ 促進並提高學校學術成果轉為創業的可能性
- ④ 強化並改善學校國際行銷策略
- ⑤ 開拓具有教育功能的新社會

#### 行動計畫4〔大學運作與經營〕

- ① 確立學校具彈性，動態性的大學管理架構
- ② 確保維持學校基礎教學與研究的經費
- ③ 強化學校組成人員的多樣性以促進組織的活性
- ④ 強化學校畢業生等人脈的連結

⑤ 強化改善支援世界最高水準的教學研究環境

⑥ 強化學校三校區的合作

## (5)IR 關聯活動

東京大學為一國立大學法人，總校區位在東京都文京區，是日本的第一所現代式的大學。本次預計參訪總校區。

在探訪東京大學校務經營相關研究與業務之前，在此先對東京大學的特殊校風進行介紹。東京大學起初創立的時候，是由幾所教育機構所陸續共同組成，首先於1877年由東京開成學校(研究西洋學問)與東京醫學校(研究醫學)兩校組成東京大學。1885年又將司法省法學校(司法部)併為東大法學部，1886年又合併了工部省(工業部)的工部大學校成為工學部，1887年合併了農商務省(農業商務部)的東京農林學校。

由上述東京大學的簡歷來看，東大可以說是由數所學校所合併而來，也因為這樣的歷史淵源，東京大學現今各學部的運作仍保有各自獨立的特色，看似同屬一所大學，實際上各學部的交流並不深。雖然東大有其共同管理階層，但因各學部有其各自的運作風格，因此要取得各學部的意見與資源整合則需要相當多的時間與精力。意即東京大學本身的校務運作偏向地方分權，而非中央集權式的管理。然東京大學近年來也意識到此校務經營的問題，積極推動全校整合性的各項計畫。例如統一課程時間表等等。

另外，根據2010年東京大學行動願景計畫中所提到的IR來看，東京大學校方將IR定義為藉由資料的收集分析與管理，面對校務決策時提供相關資訊以支援大學校務經營活動(東京大學，2011)。而在此要強調的是日本的大學組織中的行政單位與學術單位有其各自的權責，行政單位中除大學校長，理事會，經營委員會等之外，尚有事務局，校層級的一般稱之為本部，各系所中心之重要事務人員也大都直屬本部派任管理。事務局長通常為專門職員，並非教授所兼任，其地位不下於我國大學三長，許多日本國立大學之事務局長之前任多為文科省的高級官僚，其地位之高不可言喻。而東京大學對於IR的任務編組則有本部與各系所中心之分，本部所負責的角色在於統整各系所中心的相關資料庫與架構，分析以全校為單位的資料，給予各系所支援。至於各系所的任務則在於負責各自的資料收集與彙整，同時也負責各自

所屬教師之評鑑相關事務。

而關於東京大學對於未來實施IR的課題，當時的副理事鈴木敏之(東京大學，2011)認為未來東大IR的重點將放在確保各系所中心與本部的協調，同時要求將IR成果可視化，並期待未來改善因應自我評鑑的各項活動。

另外，針對東京大學的校務經營參訪重點可以放在培育高等教育經營專業人才上。此次將主要拜訪東京大學教育學研究科之大學經營與政策專攻。以下為該專攻之介紹。

東京大學此專攻是以高等教育機關的管理階層和政策負責人員為招生對象。針對大學的校務經營與管理以及高等教育政策提供理論性與實務性兼具的研究所課程。同時也為了培養未來此新學術領域的研究人員與領導階層，東京大學教育學研究科於2005年創立了此專攻。

由於此專攻主要以高等教育機關的相關從事教職員為招生對象，因此課程安排集中於平日夜間與周六。同時2005年成立以來，學生大半為在職人士(多為大學職員與文科省官員)，同時年齡與職務都相當多元。

此專攻設立的最終目標在於，先藉由針對日本國內大學經營的實際狀況與改革經驗進行相關研究分析，同時強調實務性的對話與研討來發展出校務經營研究領域的新型研究風格。再者，由此專攻的在校生與畢業生組成的人際資源，未來期許成為亞洲歐美的此研究領域的重要交流據點。

大學經營與政策專攻長山本清教授(京都大學工學部出身，經濟學博士)特別強調此專攻並非完全為了在職人士進修的專門職碩士班，而是以大學經營專業知識應用於實務。這是為了因應東京大學本身重視研究的校風所必須要負起的重要責任。因此對於學生要求學術研究的能力是此專攻一項重要的特徵。

另外，此專攻成立後最大的成果並非僅在於高等教育研究的貢獻與人才的培養，其實畢業生(各大學職員或文科省官員)之間彼此人脈網絡的建立，除各校大學經營資訊的互通有無之外，博士畢業生的求職資訊也提供相當的助益。此點值得我方注目。再者，依據該專攻成立十周年慶祝典禮上，由部分校友所發表的畢業心得中，他們認為就讀此專攻的價值在於「日本大學對於職員的專業能力要求越來越高，為

了因應環境急遽變化，大學必須隨時做出因應，這樣的系所實有存在之必要」。

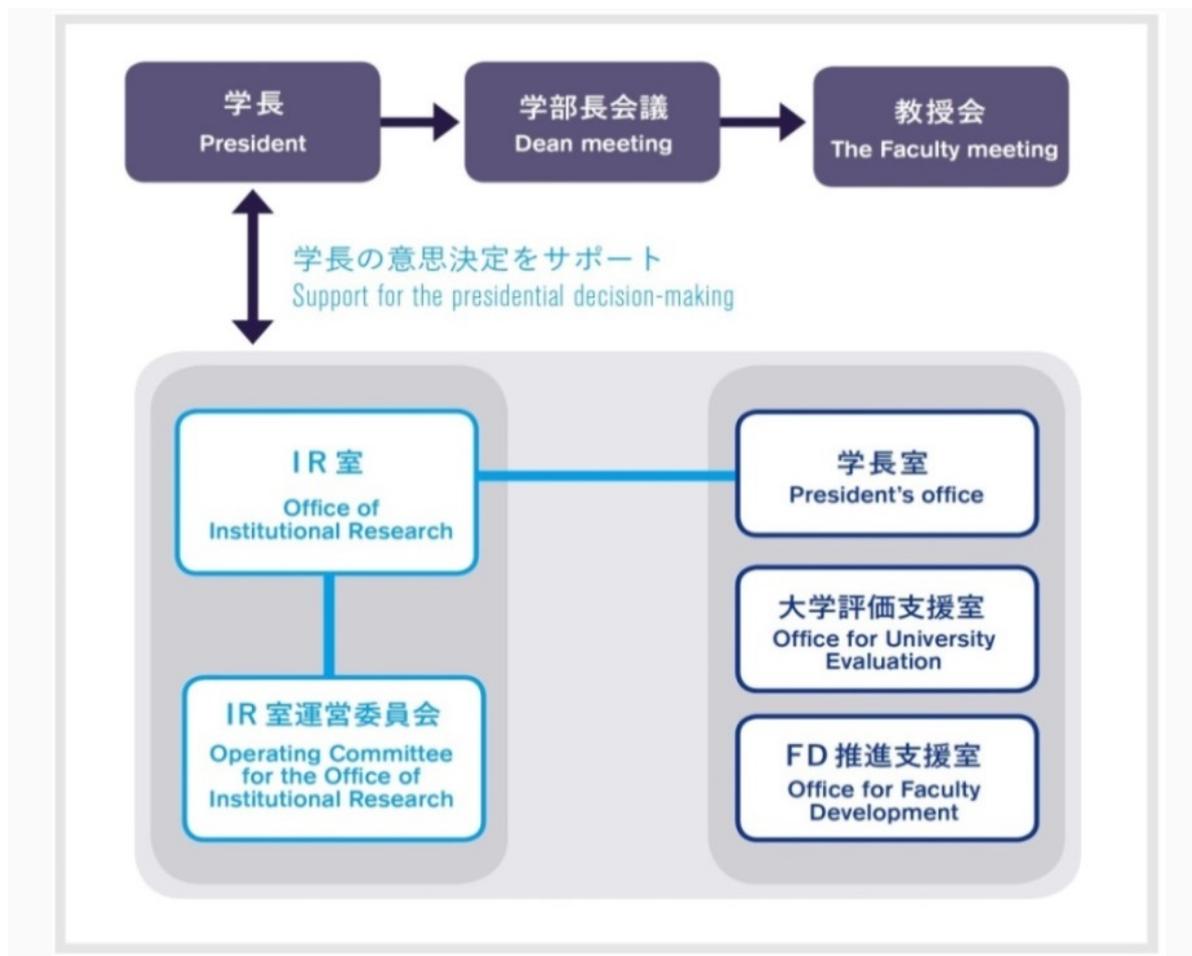


圖 8 東洋大學 IR 組織運作圖

(資料來源:東洋大學 IR 室)

東洋大學於2014年獲得日本文科省SUPER GLOBAL University補助計畫，此項補助計畫為期十年，是日本文科省撥款給三十所重點大學，鼓勵各校提升國際化程度，同時並要求提出相關進度報告，因此可想見東洋大學未來將以國際化為校務重點目標。因此如何結合IR提供東洋大學進行國際化改革，則是一項值得關注的議題。

#### 4. 早稻田大學

### (1) 學校基本資料

校名	學校法人早稻田大學，設立於 1882 年，當時名為東京專門學校
地址	東京都新宿區戶塚一丁目 104 番地
網址	<a href="http://www.waseda.jp">www.waseda.jp</a>
學生數	約 54000 名；男女比約 64:36
教員數	約 1500 名
職員數	約 1000 名
學院	政治經濟學部、法學部、文化構想學部、文學部、教育學部、商學部、基幹理工學部、創造理工學部、社會科學學部、人間科學學部、運動科學學部、國際教養學部
學生就職率	約 78 %
年度預算收入	年度預算約 930 億日圓，其中人事費約 500 億日圓。
概要	早稻田大學的前身是創立於 1882 年的「東京專門學校」。其創立者大隈重信曾擔任過日本內閣總理大臣。由於校區位於當時的東京府南豐島郡早稻田村，因此 1892 年時一度被稱為「早稻田學校」。然為 1902 年由專門學校升格為大學後將校名正式定為「早稻田大學」。
台灣合作學校	文化大學、中原大學、高雄醫學大學、成功大學、政治大學、交通大學、中山大學、台灣師範大學、台灣大學、清華大學、淡江大學、東海大學、南台科技大學、慈濟大學、台北大學等

### (2) 歷史沿革：將該校自設立迄今之重大歷史事件列表摘要呈現

時間	摘要
1882	東京專門學校創設，學生 80 名
1884	接受海外的留學生
1886	開始校外學生制度（通信教育）發行「講義錄(教材)」
1899	清國留學生入學
1900	依據私立學校令正式成為政府所認可的學校。首次派遣學校 2 名學生前往德國留學

時間	摘要
1902	改名為早稻田大學。新設立大學部與專門部。大學部設有政治經濟學科、法學科、文學科。創立 20 周年記念。
1904	依據專門學校令改制為大學。大學部設有商科。
1907	大隈重信就任總長。
1911	設立早稻田工手學校（早稻田大學藝術學校前身）。
1913	制定「早稻田大學教旨」。創立 30 周年記念式典。制定校旗、式服・式帽。
1920	依據大學令改制為大學。設立政治經濟學部、法學部、文學部、商學部、理工學部、大學院。早稻田高等學院
1922	大隈重信死去，物理學者愛因斯坦來訪。
1940	設立理工學部研究所（現理工學研究所）、興亞經濟研究所（現アジア太平洋研究中心）。
1946	興亞人文科學研究所改名為人文科學研究所。早稻田工手學校停招、改設為早稻田工業學校（夜間四年制）。
1948	早稻田工業學校廢校，改為早稻田工業高等學校（新制・夜間 4 年制）。
1949	設立新制早稻田大學。設立 11 個學部（第一政治經濟學部、第一法學部、第一文學部、教育學部、第一商學部、第一理工學部、第二政治經濟學部、第二法學部、第二文學部、第二商學部、第二理工學部）。 第一・第二高等學院廢校。設立新制早稻田大學高等學院。 修正教旨、刪除「立憲帝國の忠良なる臣民として」一句。
1951	改組成為學校法人。設立新制大學院碩士課程（政治學研究科、經濟學研究科、法學研究科、文學研究科、商學研究科、工學研究科）。
1952	設立體育局。舉行創立 70 周年紀念式典。
1953	創設大學院各研究科博士課程。
1958	設立比較法學研究所設置。
1959	設立電子計算室（現多媒體網路中心）。設立語學教育研究室。
1966	發生「學費・學館紛争」。第二政治經濟學部停招。設立社會科學部。
1967	將第一・第二理工學部移轉到西大久保校區。
1968	廢止第二理工學部。早稻田大學工業高等學校廢校。將第一理工學部改名為理工學部。設立學生諮商中心。
1973	將第一政治經濟學部改稱為政治經濟學部、第一法學部改稱為法學部、また第一商學部改稱為商學部。但因學生抗議導致大學部入學典禮中止。
1974	將生產研究所改稱為系統科學研究所。設立產業經營研究所。

時間	摘要
1978	1978 昭和 53 年 産業技術專修學校廢校、早稻田大學專門學校開校。現代政治經濟研究所設置。
1982	開設早稻田大學本庄高等學院。創立 100 周年紀念式典。
1998	設立大學院アジア太平洋研究科、會津八一紀念博物館、國際情報通信研究中心、教育綜合研究置、総合健康教育中心設置。中華人民共和國江澤民主席來訪。
2000	設立大學院國際情報通信研究科、総合研究機構・計畫研究所、空中教育中，入學中心設置。
2001	設立大學院日本語教育研究科、理工學総合研究中心九州研究所。與女子醫科大學、武蔵野美術大學進行學術交流。
2002	開設早稻田大學附屬早稻田澀谷新加坡分校。設立環境総合研究中心。
2003	設立競技運動中心、專門職大學院亞洲太平洋研究科、專門職大學院公共經營研究科、大學院情報生産系統研究科（北九州）、運動科學部、人間科學部通信教育課程、川口藝術學校。
2004	設立國際教養學部、政治經濟學部國際政治經濟學科、專門職大學院法務研究科（法科大學院）、專門職大學院金融研究科
2005	設立專門職大學院會計研究科
2006	設立大學院運動科學研究科、國際社區中心、高等研究所。
2007	將第一文學部・第二文學部改制為文化構想學部・文學部。將理工學部改制為幹理工學部・創造理工學部・先進理工學部。設立大學院環境・能源研究科、情報生産系統研究中心、男女共同參與推動室。
2008	將「西早稻田校區」改名為「早稻田校區」。設立專門職大學院教職研究科。將東京女子醫科大學・早稻田大學合作的先端生命醫科學研究教育施設改為早稻田大學先端生命醫科學中心（TWIns）。中華人民共和國國家主席胡錦濤氏來訪。理工學部創設 100 周年紀念式典。與京都大學・慶應義塾大學・東京大學・立命館大學共同設立日美研究機構。
2010	與東京女子醫科大學共同成立先端生命醫科學專攻。與東京都市大學共同成立原子力專攻。與東京農工大學共同成立先進健康科學專攻開。聯合國祕書長潘基文來訪。
2011	因為東日本大地震停辦畢業典禮。成立東日本大地震復興支援室。設立早稻田大學東日本大地震復興研究據點。
2013	設立大學院國際傳播溝通研究科、全球生涯中心。

### (3)組織概況

大學運作組織如下示意圖，但因早稻田大學組織龐大。(如下圖)

# 早稲田大学組織図

【2015年4月1日現在】



圖 9 早稲田大學整體組織圖

#### (4)校務發展願景

##### A.設校宗旨

早稻田大學以「學術的獨立」、「學問的活用」、「模範國民的養成」為設校宗旨。

- a. 學術的獨立：學校所謂的學術獨立是結合在野精神與反骨精神二者。以培養具獨立自主精神的現代國民為理想，不被權力與時勢所左右，進行科學性的教學與研究。
- b. 學術的活用：學校成立當初之目的在於為日本成為近代國家提出貢獻，因此以活用學術知識，為重要的宗旨之一。
- c. 造就模範國民：創立初期以庶民教育為焦點，設校宗旨的第三項即為造就模範國民。隨著全球化時代的來臨，現在的早大則將視野放大，以培養全球市民為宗旨。

##### B.教育目標

學校強調學術的獨立與活用，同時造就模範國民為宗旨，基於這三項宗旨學校的教育目標在於培養得以獨立自主進行學問研究人才，進而貢獻世界，同時也尊重學生個性，促進家族發展，國家社會進步為教育目標。

##### C.校務發展策略

目前早稻田大學校務相當繁重，以下就現任校長的校務發展計畫中最重要的兩大項進行說明。

- a. Waseda Vision 150：早稻田大學於2032年將邁向創立150周年，因此訂定了Waseda Vision150計畫，提升學校教學與研究，期許成為亞洲領導地位的大學。為了實現此計畫，訂定四大策略，分別為「招生策略」、「教學策略」、「發展策略」、「經營策略」，在這四項策略中各自訂具體的任務目標。

##### ◎招生策略

- i. 招生制度的徹底改革方案

### ◎教學策略

- i. 重新建立全球領導人才的教育體系
- ii. 公開教育與學習內容
- iii. 將傳統型教學轉化為對話型、發掘問題，解決型教育
- iv. 積極促使學生參與大學的教學與研究活動
- v. 強化以早稻田為容的校園文化

### ◎發展策略

- i. 獨創性研究的推動與國際宣傳力的強化
- ii. 以「世界的WASEDA」推動國際發展策略
- iii. 挑戰新領域的教學與研究

### ◎經營策略

- i. 明確劃分教師與職員的職權與評鑑方法
  - ii. 強化財務結構
  - iii. 創立隨時都在進化的大學架構
  - iv. 建立以早稻田為核心的社區文化
- b. SGU：SGU(Super Global University)是文部科學省補助日本全國約三十所大學的十年期競爭經費計畫，早稻田大學其中獲得補助的一所。
- i. 作法一：建立世界最高水準的研究據點，以實證政治經濟學、日本文化學、數理科學、奈米能源科學、ICT機器人科學與健康運動科學等六大領域，集合國內外研究人才，建立世界最高水準的研究據點。
  - ii. 作法二：與世界各大學強化合作連結，建立全球性的教學與研究者養成機制。

## (5)IR 活動資訊

早稻田大學(以下稱早大)是日本的名門私立大學，其總校區位在東京都新宿區。參訪團本次預計參訪其總校區。

負責早大校務經營研究的單位為大學綜合研究中心(大学総合研究センター)，此研究中心成立歷史並不長，因此參訪重點可以放在其未來將如何規劃業務運作以及如何整合龐大組織的問題上。

大學總合研究中心於2014年成立，藉由協助推動自主性、持續性的校務改革，進行高等教育的相關研究、教學方法改善與開發來幫助提升早稻田大學的教學、研究與校務經營等三方面的品質與水準。

### ◎大學總合研究中心的主要任務：

- i. 負責學校入學考試等高等教育領域的相關研究與調查
- ii. 負責學校的社會服務與教育成果的評鑑與檢視
- iii. 負責學校自主性的大學改革推動活動以及自我評鑑的支援
- iv. 負責學校教學與校務經營的各種資料庫的收集、分析與提供
- v. 負責ICT與遠距教學等相關授課方法的研究開發與促進
- vi. 負責學校教員教學能力提升的相關業務規劃與推動
- vii. 負責教學法研修相關課程的規劃與舉辦
- viii. 負責教學內容相關著作權處理與管理事項
- ix. 舉辦日本國內外教育研究機關與企業共同合作業務
- x. 負責中心的宣傳廣告
- xi. 接受相關研究、教學與調查研究的委託

### ◎中心2015年的主要計畫

- i. 進行「教學management研究」與「學生動向調查」兩項計畫

- ii. 強化IR功能，建立全校推動IR的組織架構
- iii. 開發新教學法
- iv. 強化FD與SD業務

#### (6)校務具體作法

目前大學總合研究中心僅有兩個部門，一為教育方法研究開發部門，一為高等教育研究部門，而IR則附屬於高等教育研究部門。在此我們所抱持的疑問在於，既然早稻田大學為相當優秀的私立大學，財務狀況，學術成員都極為充沛，為何在IR上的應用看似薄弱？實際上早大所進行的「類似IR活動」早已開展。依據早大教授沖清豪(沖，2015)的報告，早大的大學綜合研究中心很早就開始進行校內的各種問卷調查的實施與資料分析，同時也進行與其他大學的比較。另外針對學生休學退學的問題也依據這些問卷資料進行相關的研討與報告。只是當時沒有特別將這些活動歸類於所謂的IR。再者，各個系所也各自依據各系所自己的特色與需求進行獨自的調查與分析，調查權限與資訊公開的決定權都在系所上，校內並不強制統一歸由校方管理。

至於早大對於這些調查的權責劃分究竟為何？在此以調查性質來看，若是全校整體性的調查則由教務部的教育系統課(教育システム課)、情報企劃部的情報企劃課、校長室的經營企劃課分別就調查目的進行任務分擔。另一方面，若是特定領域的調查像是招生入學調查則交由教務部的入學中心負責，國際相關調查則由國際部的國際教育企劃課負責，研究相關企劃與調查則交由研究推進步的研究企劃課負責。因此，權責過於分散的問題，促使早大預計由大學綜合研究中心(本次參訪單位)導入IR進行各項資料庫的整合工作。

目前預計的作法為有三個階段：

- A. 由負責IR的教職員工針對現有個別資料庫的目的、內容進行分析，掌握各資料庫的特徵。
- B. 於IR系統上整合各資料庫，重新建立全校性的IR系統庫。
- C. 由IR專責單位依據IR系統庫進行校務分析，提供校務建言。

而在導入IR的過程中，未來可能遇見的課題有幾項：

- A. 誰有權限可以獲取IR資料庫資料?此牽涉到教職員工的能力與道德操守，有必要慎加檢討。
- B. IR的運用真的能提升校務經營的品質?由於目前的調查大多以學生為中心，財務分析，評鑑分析等的運用上屬起步階段，是否能發會預期效用令人懷疑。另外，從大學歷史發展的傳統看來，大學的經營與學生的教學基本上是分離的，即便現今政府大力提倡重視大學教育的背景下，校務的規劃未必真的符合學生需求。
- C. IR部門要設立在法人本部，還是僅限於大學組織之中?應事先進行評估。
- D. IR的分析要到何種程度?超高難度的統計分析手法真的必要嗎?
- E. 各系所資源與其歷史遺產的差異向來很大，因為IR的分析結果會不會造成更大的落差與彼此的對抗意識?

上述未來課題對早大來說十分重要，未來我國大學導入IR制度也將可能面臨上述的問題，值得我方注目。

## 5. 大正大學

### (1)學校基本資料

校名	學校法人大正大學，設立於 1885 年
地址	東京都豐島区西巢鴨 3-20-1
網址	<a href="http://www.tais.ac.jp">http://www.tais.ac.jp</a>
學生數	約 4500 名；男女比約 45:55
教員數	約 120 名
職員數	約 150 名
學院	佛教學部、人間學部、文學部、表現學部(傳播)
學生就職率	約 68 %

年度預算收入	年度預算約 50 億日圓，其中人事費約 25 億日圓。
概 要	為一佛教系的文科大学。
台灣合作學校	目前與台灣並無學術合作關係。其他合作學校有北京大學， 慕尼黑大學、夏威夷大學等。

(2)歷史沿革：將該校自設立迄今之重大歷史事件列表摘要呈現

時間	摘要
1885	設立天台宗大學
1887	設立真言宗新義派大學林・宗教大學（淨土宗）
1914	設立私立大學智山勸學院
1919	由高楠、姉崎、前田、村上、沢柳等 5 位博士提議各宗派建立佛教聯合大學
1922	由各宗派幹部發起提議設立佛教聯合大學
1929	將智山勸學院改名為智山專門學校
1943	將智山專門學校與大正大學合併、第一次學徒出陣
1948	創立大正大學高等學校
1949	依據新學制設立大正大學（佛教學部・文學部）
1951	設立大學院碩士課程（佛教學・宗教學・國文學）
1956	設立大學院博士課程（佛教學・宗教學・國文學）
1957	開設綜合佛教研究所
1963	開設大正大學諮商研究所
1978	設立大學院碩士課程・博士課程（史學）
1981	設立文學部文學科國文學專攻、英語英文學專攻
1988	設立佛教學部佛教文化課程
1989	開設日本語教師培育課程
1990	設立生涯教育課程（社會學科）、福祉心理學課程（社會福祉學科）、 日本語課程（國文學專攻）
1995	設立學生綜合開發中心
1996	設立大學院文學研究科碩士課程比較文化專攻、社會福祉學專攻、臨床心理學專攻
1997	設立大學院文學研究科比較文化專攻、社會福祉學專攻、臨床心理學專攻。開始大學院白天夜開講制

時間	摘要
1998	設立大學院碩士課程人間科學專攻、福祉・臨床心理學專攻、比較文化專攻博士課程
2000	新圖書館完成，將社會學科改名為人間科學科
2001	設立大學院佛教學研究科、人間學研究科
2003	設立文學部表現文化學科、歷史文化學科
2005	設立職涯教育中心
2008	設立人間學部人間科學科・人間科學專攻、教育人間學專攻
2009	設立人間學部都市福祉學科與臨床心理學科
2010	設立佛教學部、文學部人文學科、表現學部，將歷史文化學科改名為歷史學科
2011	設立人間學部人間環境學科、教育人間學科
2015	設立文學部日本文學科

### (3)組織概況

#### A. 行政運作組織(如下圖)

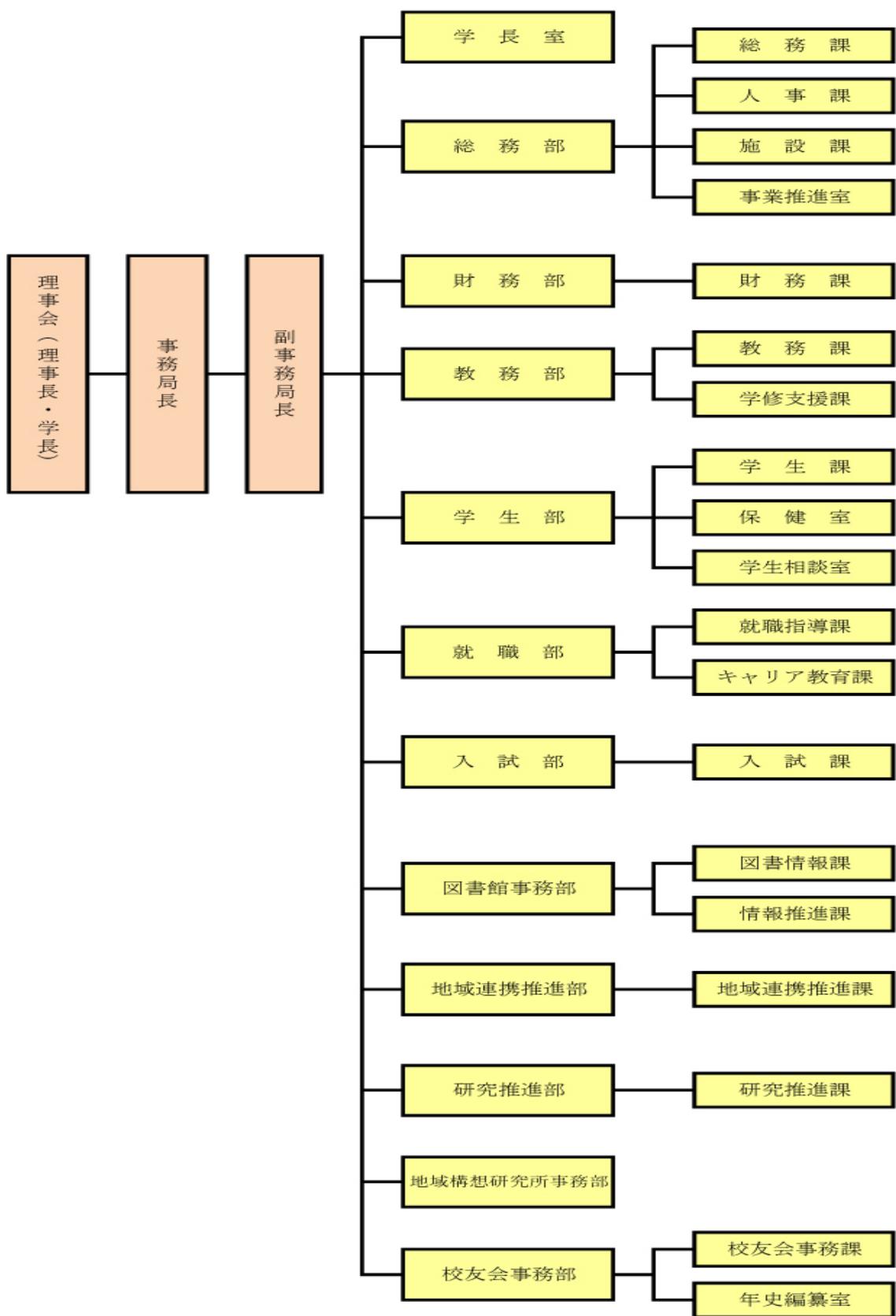


圖 10 大正大學行政運作組織圖

## B. 系所組成

大正大學有5個學部，分別為文學部(人文學科、歷史學科、日本文學科)，表現學部(表現文化學科)，人間學部(人間學科、教育人間學科、社會福祉學科、人間環境學科、臨床心理學科)，佛教學部(佛教學科)，地域創生學部(地域創生學科預計2016年4月設立)

## (4)校務發展願景

### A. 設校宗旨

1885年創立時、以「智慧與慈悲的實踐」為學校創校理念。這是來自大乘佛教中，修行不僅為自己，同時也是為他人的理念而來。

### B. 教育目標

- a. **【慈悲】**：慈悲是佛教用語，對世上一切生物平等對待的心，對所有人抱持友愛，體察他人的悲苦。另外，慈悲也是幫助他人生存下去，因此培養如何生存的智慧是學校的教育目標。
- b. **【自燈明】**：自燈明是指不受他人言語左右，僅信賴事務的真實本質來確立自我，為了追求真實，只有持續學習，別無他法。
- c. **【中道】**：為了實現中庸之道，必須正確保有倫理觀與道德觀，遵守社會應有的規則才是生存之道。
- d. **【共生】**：在大學這個學習環境中，集合了有志之士，各自朝向自己的目標努力，同時也彼此合作。

### C. 校務發展策略

依據現任校長所揭櫫的校務願景計畫，大正大學追求成為首都圈文科大學中，各利害關係人的期待、信賴與滿意度皆為第一。再次所指的第一的重點並非學生的入學成績，而是在學校四年中，如何成長為一優秀人才。

另外，TSR「大正大學的社會責任(Taisho University Social Responsibility)」計畫中，學校力圖追求教職員一心同體共同努力以回饋社會。

#### (5) IR 推動情形：該校推動校務研究之作法、組織、運作概況等內容

如前述，大正大學為於1885年所創立的一所佛教大學，其大學部學生數約4700人，算是中小型大學，而大正大學負責IR相關業務為品質保證推進室 I R・E M中心，大正大學除了強調IR之外，更加上EM(Enrollment Management)為其組織的名稱，由此可窺見其特別重視招生入學、行銷管理的重要性。這是由於私立大學處於日本少子化的嚴峻環境下所必須正視的課題。其實，大正大學的IR計畫是來自於前述TSR(大正大學的社會責任Taisho University Social Responsibility)計畫的一環，2013年於教育開發推進中心設立了綜合IR室(當時名稱)，負責全校學生所有相關資料，包含入學時點的基本資訊、學習與各種活動的狀況、升學與就業等，目的在於為了促進全校教學管理的效能，同時也是學校提升教學品質的重要作法。

#### (6) 具體作法與計畫

目前大正大學的IR辦公室設立於教育開發推進中心裡面，負責學務系統，各種全校性問卷調查，並將所獲得的調查資料整合與分析，以掌握學校教學活動的品質。2015年的主要活動如下：

- A. 以文學部為首次學生學習分析對象
- B. 針對2015年度新生的基本學力調查資料與入學資料庫進行分析
- C. 依據教學評鑑問卷調查結果建立改善方案
- D. 針對退學學生的原因進行分析
- E. 進行學生獲得的學分數與其成績的相關分析
- F. 針對2015年度畢業生的就職狀況進行分析
- G. 於大學IR Consortium(日本全國大學IR聯合會)進行學校的實績報告
- H. 針對人間學部的入學新生的動向分析

## 6. 國學院大學

### (1)學校基本資料

校名	學校法人國學院大學，其前身為設立於 1890 年的皇典講究所
地址	東京都澀谷區東 4-10-28
網址	<a href="http://www.kokugakuin.ac.jp">http://www.kokugakuin.ac.jp</a>
學生數	約 10000 名；男女比約 60:40
教員數	約 240 名
職員數	約 180 名
學院	文學部、經濟學部、神道文化學部、人間開發學部
學生就職率	約 90 %
年度預算收入	年度預算約 169 億日圓，其中人事費約 100 億日圓。
概要	前身為 1882 年創設的皇典講究所(皇家典籍研究)，其神道文化學部以培養日本神社神職人員為特色。
台灣合作學校	世新大學、南台科技大學

### (2)歷史沿革：將該校自設立迄今之重大歷史事件列表摘要呈現

時間	摘要
1882	創立皇典講究所（千代田區飯田橋）
1890	於皇典講究所設立國學院
1904	依據專門學校令升格為專門學校
1906	改名為私立國學院大學
1919	改名為國學院大學
1920	依據「大學令」正式升格為大學
1946	解散皇典講究所、成立財團法人國學院大學
1947	開設大學部第二部
1948	設立新制文學部、國學院高等學校、與目白學園合併
1950	將政治學部擴充為政經學部
1952	與久我山學園（久我山高等學校・久我山中學校）合併
1953	設立大學院文學研究科博士課程、於久我山分校で開始授課
1954	設立附屬幼稚園

時間	摘要
1955	設立幼稚園教員養成所、日本文化研究所
1958	久我山分校授業停止、將神道專修科改稱神道專攻科
1960	設立栃木高等學校
1963	設立法學部第一部
1965	設立法學部第二部
1966	廢除政經學部第一部・第二部、設立經濟學部第一部・第二部
1967	設立大學院法學研究科碩士課程、文學部第二部神道學科
1968	設立大學院經濟學研究科碩士課程
1969	設立大學院法學研究科博士課程、國學院幼稚園
1970	設立大學院經濟學研究科博士課程
1977	將幼稚園教員養成所（各種學校）改組為幼兒教育專門學校（專修學校）
1982	創立 100 周年。於北海道設立國學院女子短期大學
1997	創立 115 周年
2002	將文學部神道學科（一部・二部）改組為神道文化學部
2004	設立法科大學院
2005	設立經濟學部經營學科
2007	成立研究開發推進機構
2009	設立人間開發學部、成立教育開發推進機構
2012	師資培育中心成立
2013	設立人間開發學部兒童支援學科

### (3)組織概況

A. 行政事務由事務局負責，事務局之上為校長。

國學院大學事務局		Administrations, Kokugakuin University
神道研修事務部 Administrative Division of Shinto Programs	神道研修事務課	Administrative Office of Shinto Programs
總務部 General Affairs Division	總務課	General Affairs Office
	人事課	Human Resources Office
	校友課	Parents and Alumni Relations Office

綜合企劃部 General Planning Division	企劃課	Planning and Policy Office
	公關課	Public Relations Office
	入學課	Admissions Office
	繼續教育事業課	Extension Programs Office
財務部 Finance Division	經理課	Accounting Office
	管財課	Assets Management Office
教學事務部 Academic Affairs Division	教務課	Registrar's Office
	大學院事務課	Graduate School Office
	教育開發推進機構事務 課	Teaching and Learning
學生事務部 Student Affairs Division	學生生活課	Student Affairs Office
	學生相談室	Student Counseling Office
	保健室	Health Office
	職涯支援課	Career Support Office
國際交流事務部 Administrative Division of International Exchange Programs	國際交流課	International Exchange Programs Office
學術媒體中心事務部 Academic Media Center Division	研究開發推進機構事務 課	Administrative Office of Organization for the Advancement of Research and Development
	資訊系統課	Information Systems Office
	圖書館事務課	Library Office
多摩辦公室事務部 Administrative Division of Tama Plaza Campus	多摩辦公室事務課	Administrative Office of Tama Plaza Campus

B. 學術組織

國學院大學	文學部	哲學科
		史學科

		日本文學科
		中國文學科
		外國語文化學科
	經濟學部	經濟學科
		經濟 net working 學科
		經營學科
	法學部	法律學科
	神道文化學部	神道文化學科
	人間開発學部	初等教育學科
		健康體育學科
		兒童支援學科
	大學院	文學研究科
		法學研究科
		經濟學研究科
	專門職大學院	法務研究科（法科大學院）
	專攻科	神道學專攻
	別科	別科神道專修 1)類・2)類
研究開發推進機構		
教育開發推進機構		
國學院大學北海道短期大學部	國文學科	
	綜合教養學科	
	幼兒・兒童教育學科	
	專攻科	
國學院高等學校-日間部課程		
國學院大學久我山高等學校-日間部課程		

國學院大學久我山中學校
國學院大學附屬幼稚園
國學院幼稚園

#### (4)校務發展願景

##### A. 設校宗旨

國學院大學的設校宗旨是以積極發展研究與教學的創造性、主體性和獨特性，建立與國際社會共生共存的體制，藉由學術研究與教學貢獻日本社會與世界和平。

##### B. 教育目標

促使學生培養身為日本人的自覺與教養，擁有自立的個性，能為日本社會與世界貢獻。另外，學校為了將教育研究成果回饋社會，要求教學與教育的品質必須不斷提升，建立支援配套措施，以順利推動上述目標。

##### C. 校務發展策略

依據其「21世紀研究教育計畫」，學校以「傳統與創造」、「個性與共生」、「地域性與國際性」的三大基本方針進行教學・研究・人材培育・國際交流・基礎設施設備的品質提升。

#### (5)IR 推動情形

國學院大學是以研究日本傳統國學(神道)出名的私立大學，目前已發展為一綜合性私立大學。國學院大學於2012年10月設立了資料科學業務構築檢討企劃案(データサイエンス業務構築検討プロジェクト)，2013年改名為「大數據推動計畫」為名來發展其IR相關業務。國學院大學的IR計畫並不是單純僅以前年度預算編列的突發奇想企劃，而是基於校務發展的中長期計畫，活用資料庫來強化政策提案的說服力，進而提出讓理事會進行決策參考為主要目的。

計畫啟動第一年的主要任務在於針對現有各局處系所的資料進行分析，掌握既有資訊。第二年度則以建立dataware house為主要任務。這個計畫並非由校內高層決策者或系所發起，而是由負責全校行政事務的事務局長、總務課長、會計課長等專職行政人員所發起的三年計畫。他們首先針對美國實行IR的相關文獻與日本國內

有IR實績的大學進行調查，依據國學院當時(2012年)校務狀況來看，事務局長們決定先不設立常設組織，同時也不建立統一的dataware house，不依賴專業民間企業的力量，首先先以校內職員為中心，進行各種IR計畫的推行工作。

由此可以窺見國學院大學的IR計畫並非以教員主導，是以職員為中心。其原因在於他們認為學生的成長過程中，職員是最感能到學生變化的一群，因此由職員來發起「教學IR」的話，更能貼切校務經營的需求。

至於教員的配合則是未來推動IR的一個重要環節，他們期望教員應儘量提供相關調查資料以及提供想法，進而建立並強化職員與教員的互信。

## (6)具體作法

國學院大學的推動IR計畫中，第一年是由校內職員針對各自負責管理的資料進行報告與分享，從資料的收集與活用方法為所有IR相關人員提供說明，以促進未來各單位合作推動IR計畫的合作效果。

其次就各自所關心的議題設定分析主題，利用各自所屬單位的資料與其他單位的資料進行交叉分析，進而提出策略建議案。像是招生跟學生就職率的分析，就找出了後期入學的學生(日本部分大學有分前後期招生)入學成績較高的傾向，因此次年度招生就考慮擴大後期入學學生的名額。再者，由國際交流課的職員提出，以前負責的業務僅限於留學手續，卻沒有考量學生畢業後的問題，未來將結合兩者進行分析。而負責獎助學金的職員則提出獎助學金的類別對於促進學生學習意願的時間點有一定效果的分析。這些都是國學院大學IR實際應用的例子。

會計課長表示，未來單獨由一人進行強勢領導的方法已經無法建立最強的組織，而是集合校內眾人力量才能成為最強的組織。學校的IR，將會貫徹由下而上的執行策略(Between編集部,2013)。

目前負責IR校務辦公室是附屬於國學院大學教育開發推進機構的教育開發中心。國學院大學教育開發推進機構的教育開發中心的主要任務如下。

- A. 進行校內外各種可能資訊與資料庫的調查分析與研究
- B. 規劃與實施提升教員教學能力相關研修活動

- C. 支援教學評鑑活動
- D. 協助教學設備改進的建言
- E. 訓練學生教學助理以支援教學

這些任務都與IR應用緊密相關，是我方未來進行IR實務應用時可參考的做法。

### 三、心得

本次考察訪問日本六所大學，每所大學的公私立屬性、規模及發展特色各有所不同。從各校的報告及討論中得到下述心得：

(一) 筑波大學進行簡報的德永保教授，之前長期在日本文部省服務，對日本的高等教育有很深的瞭解，他把日本高教的教學評鑑分為三個階段，第一階段為各校自我評鑑，滿足各校的自訂標準，同時確保教學資源的投入，第二階段訂定教育目標和對應的課程，國家並成立認證單位，保證教學過程，第三階段為教學成果的保證，訂定教學成果的目標，在討論時，他提到了筑波大學提供了二倍學生需求的課程，也開始進行上下游學校資料的共享。筑波大學的 IR 研究使教師做教學方法的因應，IR 也提供大學發展的問題與方向。IR 研究要有明確的目標，從重視量到提升質。

(二) 東洋大學士由井上園了先生於 1887 年創立，已有百年以上的歷史，現任董事長到校前是日本通產省次長，非常重視本訪問團，因此，特別蒞會致詞。該校竹村牧男校長也特別主持本次簡報，指出該校的教育理念為一切學問的根源在哲學，教育學生東洋與日本傳統的知識，強化實力養成，培養學生具國際化能力，接近問題本質，主動參與課題。該校近年申請到文部省 Super Global 大學創成支援，朝成為高度國際競爭力大學邁進，全日本共有 37 所大學獲得補助。他也提及日本今日高等教育面臨的課題有少子化與大學間競爭的激化，國際通用性等於學士力保證的問題。重視臨地學習，Global 人才的培育，就業力的確保。今後的課題有校園國際化（教師、留學生），學生語言能力提升，Toyo Global Diamonds 構想的推進，研究所改革，研究能力向上提升，產官學合作促進。配合國際化，該校成立全球創新學系，招生 100 名，其中留學生 30 名，採英語授課。另國際地域學系招生 290 名學生，其中留

學生 30 名，學生須到海外英語實習 6 週。該校合作的國外大學有西班牙的大學，及馬來西亞、菲律賓的大學。此外，該校已成立 IR 研究室，用來自我發現問題，是日本比較早成立 IR 研究的學校。

(三) 東京大學在 2004 法人化，鈴木校長在 2005 年成立大學經營與政策的教育研究所，任務有大學管理人才培育，政策研擬，大學經營管理與制度比較，國內外大學交流政策管理。該研究所多位畢業生在東大當職員，有助於爾後的 IR 研究。東大目前有駒場校區（大一、大二學生），本鄉校區及 2 學院等，資料庫還未整合，未來擬整合全校資料庫做 IR 研究，目前正規劃對大四畢業生做獨立調查研究。分法人化後，政府一般補助每年減少 1%，東大住種競爭型計畫爭取，使總經費不致有太大改變。在少子化方面，採取策略爭取 100 多位非東京地區推薦入學的學生。另開設很多英文授課學習，招收國際生，也增加誘因招收女生。東大在全球有 30 據點，留學生約 2700 名，大部分為研究生。東大在 IR 研究，因數據分散，起步較晚。

(四) 早稻田大學由該校橋本周司副校長接待，並做簡報，該校有 Waseda Vision150 概念圖包括教育、願景及核心戰略，並成立大學總合研究中心，針對大學基本理念、高等教育及教育手法等進行研究，其中的高等教育研究部門（Center for Higher Education and Institutional Research）負責高等教育理念研究，大學經營、入學考試研究及教育、經營等各種數具的收集分析。在教學成果的測定與改善方面，有學生學習問卷分析、學生學習履歷數據利用、領導力研究、翻轉教學等主題。總之，早稻田大學在 IR 的目標、架構、系統建立及研究主題方面，有很完整的組織及系統，並積極的在推動，值得進一步交流。

(五) 大正大學是一所私立大學，由日本佛教團體所創辦，學生一年有 2 個月到地方實習做報告。也鼓勵學生畢業後，回到地方貢獻，讓地方活絡起來。在 IR 研究方面，該校已進行了一些研究，例如：統計了大一新生的基礎科目成績與這些學生升到三年級時修習專門科目成績做相關性研究，發現大一基礎科目成績與大三專門科目的成績有正向線性的關係。另外，也對大學職員做養成教育，開設教育法規、教育行政及教學 IR、財務 IR，外部資金獲得戰略，他大學先進事例及戰略計畫策定等課程，這些作法值得我們學習。

(六) 國學院大學是以神道精神設立，創校已 130 年，創立於 1882 年，目前有學生 11,000 人、專任教師 250 人。在 IR 研究方面，認為大學 IR 研究的目的是大學教育品質的保證，說明責任與信息公開，並制定戰略性計劃。因此，該校對 IR 的定義是利用教育訊息與經營訊息，把握自己的動向情況做分析，達到持續發展與改善及改革。學校並成立 IR 工作小組的組織。報告的 IR 案例，每年對學生做問卷調查，2014 年有 37 個題目，2015 年有 36 個題目，例如第 15 題：你剛入學時，對什麼事情感到不安？、第 25 題：你考慮畢業後的去向嗎？、第 10 題：你看書平均 1 天花多少時間？、第 24 題你沒去留學的理由是什麼？透過上述問題，再經統計分析，對原因做改善，改善這也是一種值得參考的模式。

## 四、建議事項

- (一) 早稻田大學在 IR 的目標、架構、系統建立及研究主題方面，有很完整的組織及系統，並積極的在推動，建議值得進一步交流。
- (二) 東京大學、大正大學對大學職員做養成教育，開設教育法規、教育行政及教學 IR、財務 IR，外部資金獲得戰略，他大學先進事例及戰略計畫策定等課程，這些作法值得我們學習。
- (三) 國學院大學在 IR 研究方面，認為大學 IR 研究的目的是大學教育品質的保證，說明責任與信息公開，並制定戰略性計劃。因此，該校對 IR 的定義是利用教育訊息與經營訊息，把握自己的動向情況做分析，達到持續發展與改善及改革，是一種值得參考的模式。

## 五、附錄



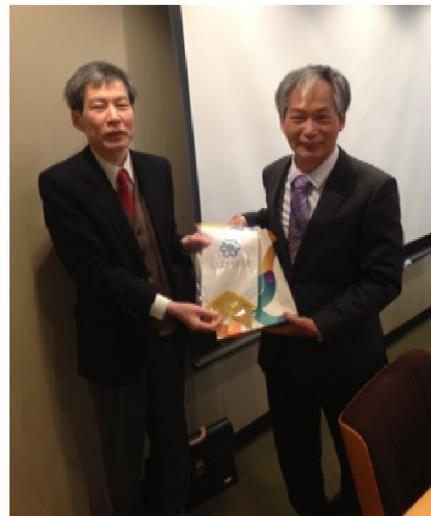
訪問團和筑波大學德永保教授及金子元九教授合影



贈送筑波大學金子元九教授校旗及紀念品



訪問團團長贈送東洋大學董事長及校長禮物並合影



贈送東京大學 Kiyoshi Yamamoto 所長禮物並合影



早稻田大學副校長橋本周司做簡報



問團團長贈送大正大學校長大塚伸夫禮物並合影



與早稻田大學副校長橋本周司合影



國學院大學升國旗歡迎訪問團



訪問團團長與大正大學校長及駐日代表處  
教育組林組長一起用餐合影



訪問團與大正大學校長及教授  
一起用餐合影



訪問團團長贈送國學院大學副校長  
針本正行禮物並合影