

# 統合思考に基づく大学の組織変革

——IR（Institutional Research）の構造的展開——

増 田 至  
石 原 俊 彦

## 要 旨

本稿は、大学を取り巻く環境が厳しさを増す中で、大学経営において、統合報告の導入に際して、統合報告の基礎となる統合思考の組織内浸透による組織変革にIR（Institutional Research）が寄与する可能性を明らかにすることを目的としている。統合思考・組織変革・IRに関する内容を対象とするアーカイバル研究および東京大学・東海国立大学機構・藍野大学を対象とする事例研究を通して、組織変革の各段階にIRの機能が寄与する可能性等について、確認することができた。今後は、大学における統合思考に関する枠組みや事例研究を通して、統合思考に関するさらなる考察が求められる。

## I 大学を取り巻く環境

### 1 研究背景

1980年代からのニューパブリックマネジメント（NPM）の考え方の普及、大学の役割の複雑化や多様化、政府が大学のニーズを読み取って支援するモデルの限界等によって、個々の大学の戦略の重要性が増しており<sup>1)</sup>、それに伴って、大学経営の戦略的フレームワークの重要性も高まっている。

そのような状況の中、大学等の統合報告書の発行事例が増加しており、2022年8月末時点において、国内では31法人（国立大学法人28、学校法人3）において発行される状況となっている（表1）。

なお、統合報告書について、国際統合報告評議会（IIRC）の統合報告（IR）フレームワーク（2021）では「組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績及び見通しが、どのように短、中、長期の価値の創造、保全又は毀損につながるかについての簡潔なコミュニケーション」と定義されている<sup>2)</sup>。

表 1 統合報告書の発行状況（2022年 8 月末時点）

	法人名
国立大学法人	東京大学/岡山大学/神戸大学/一橋大学/宇都宮大学/筑波大学/千葉大学/新潟大学/福井大学/三重大学/東京海洋大学/信州大学/島根大学/北海道教育大学/小樽商科大学/滋賀大学/滋賀医科大学/東北大学/宮城教育大学/東京外国語大学/東京医科歯科大学/東京工業大学/長岡技術科学大学/豊橋技術科学大学/浜松医科大学/佐賀大学/熊本大学/東海国立大学機構
学校法人	藍野大学/千葉商科大学/桜美林学園

（出所）Web 調査により筆者作成

## 2 研究目的

本稿は、大学等の統合報告を対象として、その基礎となる統合思考に焦点を当てながら、統合思考に基づく大学の組織変革に IR（Institutional Research）が寄与する可能性を明らかにすることを目的とする。

以下、Ⅱでは先行研究レビュー、Ⅲでは先行研究をふまえた研究課題の設定および研究方法の提示、Ⅳでアーカイバル研究、Ⅴで事例研究を行い、Ⅵにおいて結論および残された課題について述べる。

## Ⅱ 先行研究レビュー

以下において、統合思考・組織変革・IRに関する先行研究のレビューを行う。

### 1 統合思考

統合思考について、IIRC の IR フレームワーク（2021）では「組織が、その事業単位及び機能単位と組織が利用し影響を与える資本との関係について、能動的に考えることである。統合思考は、短、中、長期の価値の創造、保全又は毀損を考慮した、統合的な意思決定及び行動につながる。」と定義されている<sup>3)</sup>。

また、伊藤（2021）では、統合思考とはシナジー創出と価値毀損の抑制、短・中・長期のポートフォリオ・マネジメントを可視化することであると述べられ<sup>4)</sup>、Oliver *et al.*（2016）<sup>5)</sup> や長谷川（2018）<sup>6)</sup> では、システム思考との類似性が指摘されている。

直近のレビュー論文においては、統合思考に関する注目は着実に高まっており、初期の報告書に含まれる財務以外の情報のタイプに関する研究から統合思考の運用に関わる研究へと変化し、現在はマクロレベル・メゾレベルの非実証主義的認識論に焦点が当てられている旨が述べられている<sup>7)</sup>。また、組織レベルの研究が限られていること<sup>8)</sup>、統合思考の発展や適用に関する包括的な検討は行われておらず、統合思考の水準の測定についての詳細

なガイダンスもないこと<sup>9)</sup>、さらなる研究に値する分野として公共部門による統合思考の活用があるとされ、そのひとつとして大学に言及されている<sup>10)</sup>。

## 2 組織変革

中島（2019）において、組織変革は、「組織内の資源や要素の組み合わせについて不連続な変化を遂げ、その変化を定着させること」と定義されている<sup>11)</sup>。

また、Kotter（1995, 1996）では、組織変革の段階として、①危機意識を高める、②変革推進のための連帯チームを築く、③ビジョンと戦略を生み出す、④変革のためのビジョンを周知徹底する、⑤従業員の自発を促す、⑥短期的成果を実現する、⑦成果を活かして、さらなる変革を推進する、⑧新しい方法を企業文化に定着させる、の8段階の過程が述べられており<sup>12)13)</sup>（表2）、Katsikas *et al.*（2017）<sup>14)</sup>他の研究において引用されている。

表2 組織変革の8段階の過程

	段階	内容
①	危機意識を高める	市場と競合の現状を吟味する。危機、あるいは絶好の成長機会を見つけて、検討する。
②	変革推進のための連帯チームを築く	変革をリードするために十分なパワーを備えたグループを生み出す。このグループにチームとしての活動を促す。
③	ビジョンと戦略を生み出す	変革の試みを導くためにビジョンを生む。このビジョン実現のために戦略を立てる。
④	変革のためのビジョンを周知徹底する	あらゆる手段を活用して継続的に新しいビジョンと戦略をコミュニケーションする。連帯チームのメンバーが、従業員に期待される行動を自らモデルとなって示す。
⑤	従業員の自発を促す	変革の行く手をはばむ障害を取り除く。変革ビジョンを妨害するシステムや組織構造を変革する。リスクテイキング、いままで遂行されたことのないアイデア、活動、行動を促進する。
⑥	短期的成果を実現する	業績上で目に見える改善、すなわち短期的勝利を生む計画を立てる。実際に短期的勝利を生み出す。これらの勝利実現に貢献した人たちははっきり認知し、報いを与える。
⑦	成果を活かして、さらなる変革を推進する	変革のビジョンには合致せず、全体的試みになじまないシステム、構造、制度を変革することに、築き上げられた信頼を活用する。変革ビジョンを推進することに貢献する人材を採用し、昇進させ、開発する。新しいプロジェクト、テーマ、変革推進者を通じて変革プロセスを強化する。
⑧	新しい方法を企業文化に定着させる	顧客重視、生産性向上を目指す行動、すぐれたリーダーシップの発揮、さらにすぐれたマネジメント機能を通じて業績向上を実現する。新しい方法と企業の成功の関係を明確に示す。リーダーの開発と後継者育成を促す手段を生み出す。

（出所）Kotter（1995）p. 61, Kotter（1996）p. 21, 梅津訳（2002）45頁より筆者作成

### 3 IR (Institutional Research)

#### (1) IR の定義

IR の定義として、Saupe (1990) の「機関の計画策定、政策形成、意思決定を支援する情報を提供するために高等教育機関内部で行われる研究」<sup>15)</sup> が引用されることが多い。なお、鳥居 (2021) では、あくまでも機関の意思決定を支える実践志向の強い調査およびデータ分析活動である旨が言及されている<sup>16)</sup>。

#### (2) IR の機能

IR の機能として、Thorpe (1999) では、①計画策定支援、②意思決定支援、③政策形成支援、④評価活動支援、⑤個別調査研究、⑥データ管理、⑦データ分析、⑧外部報告、⑨内部報告の9つがあげられている<sup>17)</sup> (表3)。

表3 IR の9つの機能

	機能	内容
①	計画策定支援	キャンパス内の計画策定を支援するための情報や分析の調整・促進・提供等
②	意思決定支援	意思決定のための情報提供、意思決定の支援等
③	政策形成支援	政策分析、政策関連課題のデータ・情報・研究の提供等
④	評価活動支援	評価・説明責任または自己評価プロセスの調整、またはこれらのプロセスのためのデータ分析・研究の提供等
⑤	個別調査研究	学生の意見調査、アンケート調査、エンrollment・マネジメント等の具体的な調査・分析的研究の記述等
⑥	データ管理	データベース・マネジメント・システムの参照、データの収集・管理・保守・検証等
⑦	データ分析	データの分析・解釈に関する参照
⑧	外部報告	連邦政府や州政府への報告、ガイドブックやその他の外部組織へのデータ提供等
⑨	内部報告	データの提示、報告書の発行、機関内の構成員へのデータ・情報の伝達等

(出所) Thorpe (1999) pp. 4-5 より筆者作成

また、中島 (2019) では、IR 部門はトップの意思決定支援を目的に設置されながらも、データの収集および報告にとどまることが多く、組織的なフィードバックによる組織学習促進のための部門に移行することが重要である旨が述べられている<sup>18)</sup>。また、中島 (2010) は、IR に期待されることとして、学内において経営の意思決定支援に必要な情報を持つ者同士のネットワークの構築をあげている<sup>19)</sup>。

なお、両角 (2020) では、IR は大学経営の一機能を特に取り出した議論に過ぎず、IR 的な活動は既に日本の大学で行われてきたと考えることができ、IR が直面する課題の解決に向けては、大学経営の知見を取り入れて、より広い観点から IR の活動を捉え直す必要性が指摘されている<sup>20)</sup>。

さらに、沖（2017）では、IRが大学改革研究の文脈において「再発見」された経緯が述べられている<sup>21)</sup>。

### (3) IRの状況

国内の大学におけるIRの状況については、以下のとおり、複数の調査が実施されている。

- (a) 東京大学『大学におけるIR（インスティテューショナル・リサーチ）の現状と在り方に関する調査結果報告書』（2014年3月）

IR組織の設置状況は25.3%となっており、担当業務では執行部への情報・分析の提供が最も多く（65.6%）、設置目的は教育改革の成果のチェックが最多（66.0%）となっている<sup>22)</sup>。

- (b) 日本私立大学連盟『これまでのIR これからのIR－課題と提言』（2018年3月）

IR組織の設置状況は77.9%となっており、役割は調査分析が最も多く（95.9%）、活動目的は教育改革の成果のチェックが最多（77.9%）となっている<sup>23)</sup>。

- (c) 文部科学省『令和元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』（2021年10月）

全学的なIR担当部署の設置状況は44.8%となっており、業務では学生の学修成果の評価のためのデータ収集・評価の実施・分析が最多（33.8%）、学内の意思決定に資する提案書の作成は6番目（19.7%）となっている<sup>24)</sup>。

それぞれに前提条件は異なるものの、筆者は、時間の経過による組織の普及、組織変革にもつながると考えられる教育改革に関する関心の高さ等を読み取ることができる。

## III 研究課題および研究方法

### 1 研究課題

先行研究のレビューを通して、統合思考・組織変革・IRに関する現状を概観した。それらをふまえて、本稿では、以下の2点を研究課題として設定する。

- (1) 統合思考は大学にこそ必要なのではないか。
- (2) 統合思考に基づく大学の組織変革にはIRが触媒として有効なのではないか。

## 2 研究方法

本稿では、研究方法として、統合思考・組織変革・IRに関する内容のアーカイバル研究、大学等の統合報告書に関する事例研究を行う。

## IV アーカイバル研究

以下、統合思考・組織変革・IRに関する内容を対象に、アーカイバル研究を行う。

### 1 大学の組織特性

大学は、複数の目的（教育、研究、社会サービス等）を持ち、目標（学術の発展、高度な専門性を備えた人材育成等）の達成基準が曖昧であるという組織特性を有する<sup>25)</sup>。また、2つの内部組織（教育・研究組織と事務局・運営支援組織）で構成され、それらは前提とする規範や価値観が異なっている<sup>26)</sup>。さらに、現在の大学には、大学全体で取り組む課題が増えており、部分最適を目指す傾向のある各部署に対して、全学的な目標の実現に取り組むように働きかけるには、組織全体が最適となる調整（統合）が必要となっている<sup>27)</sup>。

II-1で前述のとおり、統合思考が部門ではなく事業および機能を単位とし、統合的な意思決定および行動につながるものであることを考えると、筆者は、大学にはその組織特性より、統合思考が必要になるものとする。

### 2 統合報告の導入

Adams (2015)において、統合報告は統合思考の成果物とされている<sup>28)</sup>。また、Adams (2017)においては、準備（①②）・賛同の獲得（③～⑤）・統合思考の開発（⑥～⑩）の3つのカテゴリーから構成される統合報告書への10のステップが示されている<sup>29)</sup>（表4）。

表4 統合報告書への10のステップ

	ステップ	詳細
①	サステナビリティレポートを作成する	サステナビリティレポートを作成していない、あるいは社会・環境・経済の重要な情報を収集・開示していない場合は、まずこれを行う。国連グローバル・コンパクトに登録し、GRIガイドラインに従う。
②	統合報告書の作成に関連する問題を特定するためのステークホルダーとのエンゲージメントプロセスの適切性を評価する	ステークホルダーエンゲージメントプロセスは、質の高いサステナビリティレポートを作成するために不可欠な要素である。組織によっては、これらのプロセスは、社会、環境、経済的な持続可能性の重要課題を特定することに重点を置いているところもある。また、組織が長期的に価値を創造する能力に影響を与える可能性のある問題を特定しようとする、より広範なプロセスもある。

③	上層部の賛同を得る	統合報告書を作成する決定が上層部から出ていない場合、最も支援が得られると思われるところから始める。影響力のある人は、おそらく CEO、CFO、カンパニーセクレタリー、そしておそらく戦略的計画の責任者だろう。IR の目的に特に関心のある役員が影響力を持つ場合もある。チーフ・サステナビリティ・オフィサー/サステナビリティ責任者は、価値創造という観点から持続可能性について既に考え始めているかもしれない。
④	役員会の賛同を得る	役員会の賛同は、少なくとも、統合報告書が戦略への洞察を提供し、その内容に責任を持つガバナンス機関が誰であるか、またはその両方を特定することが要求されるため、重要である。熱心な役員会のメンバーがいれば、すべての上層部がコミットする前に、役員会の賛同を得ることができるかもしれない。
⑤	報告パッケージの合意を得る	統合報告書を作成するよう要求されるフレームワークをすぐに完全に採用するのか、それとも段階的にその要素を採用するのかを検討する必要がある。統合報告書を別途作成するのか、年次レビューの前段に IR フレームワークの内容要素（の一部）を含めるのか、あるいはサステナビリティレポートに一部を含めるのか。主要なステークホルダーに対して、どのように情報を提供するのか。非重要情報を開示するために、どの程度までオンライン報告を活用するか、アプリを使うか等を検討する必要がある。
⑥	重要課題を決定する	IR の重要課題を決定するには、ステークホルダーとの関わりと上層部の関与の両方が必要である。
⑦	ビジネスモデルと 6 つの資本との関係について合意を得る	ビジネスモデルについてシニアチームと話し合いを始めるとビジネスモデルの重要な側面について、その場にいる人の数だけ異なる見解があることに気づくかもしれない。中にはお金の流れだけでなく、もっと広い視野で考えるよう促す必要がある人もいだろう。
⑧	価値創造ストーリーを構築する	価値創造ストーリーは、6 つの資本すべての観点から表現され、ビジネスモデルと結びついたものである必要がある。
⑨	戦略を明確にする	戦略は、価値創造のストーリーとつながる形で明確にする必要がある。
⑩	情報の結合性をチェックする	統合報告書内だけでなく、報告書やその他のコミュニケーションを通じて情報をつなげることは強力で信頼できるメッセージを送るために重要である。

(出所) Adams (2017) pp. 57-59 より筆者作成

さらに、Adams (2017) では、統合思考のギャップを埋めるために必要なこととして、ビジネスにとって価値のあるものはすべて金銭的に測定可能でなければならないという短絡的な考え、現代の複雑でグローバル化したビジネス環境に先立つ組織構造、領域的・階層的なリーダーシップスタイル、真正性を欠くリーダーの優位性の 4 点に言及されている<sup>30)</sup>。

上記より、筆者は、統合報告の導入過程において、実際の準備や組織内の合意形成が重要であることには変わりないものの、統合思考の開発のさらなる重要性について確認することができるものと考えられる。

### 3 統合報告とIRの関連性

国内の大学を対象とした調査<sup>31)</sup>において、統合報告書の作成部門は、財務部署（35%）と経営企画IR部署（25%）で半数を超えている（表5）。財務部署は、従来から財務情報を活用した財務報告を行っているため、その報告内容に非財務情報を加えて、統合報告書の作成を行っていることが考えられる。筆者は、財務部署に次ぐかたちで、広報部署等ではなく、経営企画IR部署で統合報告書が作成されていることから、統合報告とIRの関連性の強さを読み取ることができるものとする。

表5 統合報告書の作成部署

部署	大学数	比率
財務	7	35%
経営企画IR	5	25%
複数部署	4	20%
広報	3	15%
その他	1	5%
合計	20	100%

（出所）IRコンサルティング（2021）より筆者作成

### 4 組織変革へのIRの寄与

組織変革へのIRの寄与について、Kotterの組織変革の8段階の過程（表2）およびThorpeのIRの9つの機能（表3）の枠組みを用いて、考察を行う。

両者をふまえると、筆者は、組織変革の8段階のうち、危機意識の醸成（①）とビジョンの周知徹底（④）にはIRの内部報告機能、ビジョンと戦略の策定（③）にはIRの計画策定支援機能、短期的成果の実現（⑥）にはIRの評価活動支援、変革のさらなる推進（⑦）にはIRの政策形成支援機能が寄与するものとする（表6）。

表6 組織変革の8段階とIRの機能の関係性

	組織変革の段階	IRの機能
①	危機意識を高める	内部報告
②	変革推進のための連帯チームを築く	—
③	ビジョンと戦略を生み出す	計画策定支援
④	変革のためのビジョンを周知徹底する	内部報告
⑤	従業員の自発を促す	—
⑥	短期的成果を実現する	評価活動支援
⑦	成果を活かして、さらなる変革を推進する	政策形成支援
⑧	新しい方法を企業文化に定着させる	—

（出所）Kotter（1995）p. 61, Kotter（1996）p. 21, Thorpe（1999）pp. 4-5より筆者作成



なお、中原（2020）では、Kotter の組織変革のモデルに欠落するものとして、まず見える化を行うことが指摘されている<sup>32)</sup>。筆者は、組織変革の前段階としての現状の可視化にも、IR のデータ分析機能、内部報告機能が寄与するものと考ええる。

また、Peterson（1999）では、IR とは、単に組織の改善や運営に役立つだけのものではなく、組織の機能および専門職として繁栄してきたのは、それが組織の適応機能に貢献し、組織の変革を促進・支援する上で主要な役割を果たしてきたからであると述べられている<sup>33)</sup>。筆者は、本見解は組織変革への IR の寄与に関する上記考察と整合的に捉えることができるものと考ええる。

## V 事例研究

以下では、国立大学法人東京大学、国立大学法人東海国立大学機構、学校法人藍野大学の類型の異なる 3 つの法人の統合報告書を対象に、事例研究を行う。

### 1 東京大学

国立大学法人東京大学は2018年10月に国内の大学等としてはじめて統合報告書を発行した。報告書の表紙に「IR×IR」と記載されているとおり、IR（Institutional Research）を活用して IR（Integrated Report）の作成が行われている<sup>34)</sup>。なお、2020年度からは「IR×IR×IR」として IR（Investor Relations）が加えられている<sup>35)</sup>。

また、統合報告書は東京大学統合報告書製作委員会の下で作成され、IR データ室（IR データ課）が関与している<sup>36)</sup>。

さらに、毎年度、統合報告書の公表時には、キャンパスやオンラインにおいて「株主総会」が開催され、ステークホルダーとの意見交換や意見聴取の機会として活用されている<sup>37)</sup>。

表 7 東京大学の統合報告書

年度	特徴	関連事項	グラフ数
2018	・国内の大学で初となる統合報告書の発行 ・IR（Integrated Report）× IR（Institutional Research）と表記	・IR データ室の設置（2017） ・行政事業レビューで好事例として文部科学省資料に掲載	36
2019	・新しい財務報告について検討	・ダイキン工業と産学協創協定の締結（10年、100億円）	24
2020	・3つ目の IR として Investor Relations を追加 ・コロナ禍関連事項を記載	・大学債の発行（40年、200億円）	15
2021	・新学長、新方針の下での報告書の発行 ・新たな価値創造モデルを掲載	・会計基準の改訂（2022～）	30

（出所）2018～2021年度の『東京大学統合報告書』等より筆者作成<sup>38)39)40)41)42)</sup>

2018年度以降，報告書と関わる新たな取り組みが連続して行われ，グラフ等を用いて組織に関する情報も積極的に活用されている等（表7），部門横断的な統合報告書製作委員会による統合思考の浸透，統合思考に基づく組織変革，その過程へのIRの寄与の可能性等が窺われる。筆者は，本報告書は部門を横断した取り組みの事例と位置づけることができるものと考ええる。

## 2 東海国立大学機構

国立大学法人東海国立大学機構は2021年11月に統合報告書を発行した。東海国立大学機構は岐阜大学と名古屋大学の法人統合によって2020年4月に設立された国内で最初の国立大学機構である<sup>43)</sup>。

統合報告書では，地域の中核大学を目指す岐阜大学と世界屈指の研究大学を目指す名古屋大学で構成される東海国立大学機構の設立にあたって策定された「スタートアップビジョン」や「東海スタートアップ・エコシステム」，価値創造プロセス等が掲載されている<sup>44)</sup>。岐阜大学と名古屋大学の統合前には，両大学の統合報告書は発行されておらず，筆者は，本報告書は大学を横断する取り組みの事例と位置づけることができるものと考ええる。

## 3 藍野大学

学校法人藍野大学は2020年2月に国内の学校法人としてはじめて統合報告書を発行した<sup>45)</sup>。

統合報告書では，学校法人・医療法人・社会福祉法人で形成する藍野グループの目指す姿等が巻頭に掲載されている。また，2020年度の報告書では，他法人の高等学校の統合が巻頭に掲載されており<sup>46)</sup>，筆者は，本報告書は法人を横断する取り組みの事例と位置づけ

表8 統合報告書の比較

	特徴	横断の対象
国立大学法人 東京大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内の大学等で初となる統合報告書</li> <li>部門横断的な委員会によって報告書を製作</li> <li>IRデータ室が報告書の製作に関与</li> <li>毎年度「株主総会」において統合報告書を公表</li> <li>2018：72頁，2019：75頁，2020：79頁，2021：83頁</li> </ul>	部門
国立大学法人 東海国立大学機構	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内の国立大学機構で初となる統合報告書</li> <li>岐阜大学と名古屋大学の法人統合によって設立された国立大学機構による唯一の統合報告書</li> <li>2021：68頁</li> </ul>	大学
学校法人 藍野大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内の学校法人で初となる統合報告書</li> <li>医療法人，社会福祉法人とともにグループを形成</li> <li>2019：51頁，2020：39頁</li> </ul>	法人

（出所）各法人の『統合報告書』より筆者作成<sup>47)48)49)50)51)52)53)</sup>

ることができるものとする。

#### 4 事例比較

以上3つの事例は、国立大学、国立大学機構、学校法人と組織類型は異なるものの、横断的要素を含む点において共通している（表8）。このことから、筆者は、統合報告の導入にあたって、統合思考にもつながり得る組織横断的な要素が考慮されている可能性があるものとする。

## VI 結論および残された課題

### 1 結論

以上のアーカイバル研究および事例研究を通して、筆者は、以下のことを導出することができるものとする。

第一に、大学における統合思考の必要性である。大学は、その組織特性より、統合思考の恩恵を最も期待できる組織のひとつであると考えられる。

第二に、統合思考の組織内浸透におけるIRの寄与の可能性である。大学が統合報告の導入に際して、その基礎となる統合思考の組織内浸透による組織変革の各段階において、IRの各機能が触媒として寄与する可能性があるものと考えられる。

### 2 残された課題

本稿では、アーカイバル研究および事例研究を通して、大学における統合思考の必要性と統合思考の組織内浸透におけるIRの寄与の可能性を考察したものの、筆者は、以下の課題が残されているものとする。

まず、本稿ではアーカイバル研究と事例研究のみに基づいており、内容分析やインタビュー調査等の多角的で、より実証的な考察が求められる。

また、統合思考に関する研究は現在も発展途上にあるため、大学における統合思考に関する枠組みや事例研究を通して、さらなる考察を進める必要がある。

上記説明を進めることによって、筆者は、大学経営のレジリエンスにつながる考察を深めたいと考えている。

### 注

- 1) 両角亜希子「大学の戦略とガバナンス」小方直幸編著『大学マネジメント論』放送大学教育振興会、2020年3月、70-71頁。
- 2) Integrated International Reporting Council, *The International Integrated Reporting Framework*,

- January, 2021, p. 53. 国際統合報告評議会『国際統合報告フレームワーク』2021年1月, 48頁。
- 3) *Ibid.*, p. 53. 前掲書, 48頁。
- 4) 伊藤和憲『価値共創のための統合報告—情報開示から情報利用へ』同文館出版, 2021年7月, 166頁。
- 5) Oliver, J., Vesty, G., & Brooks, A. (2016). Conceptualising integrated thinking in practice. *Managerial Auditing Journal*, pp. 230–231.
- 6) 長谷川浩司「統合報告書の実証分析：統合報告から考察する統合思考と価値創造ストーリーの研究」長谷川直哉編著『統合思考とESG投資—長期的な企業価値創出メカニズムを求めて』文真堂, 2018年3月, 76–77頁。
- 7) Ecim, D., & Maroun, W. (2022). A review of integrated thinking research in developed and developing economies. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, p. 1.
- 8) *Ibid.*, p. 1.
- 9) *Ibid.*, pp. 2–6.
- 10) *Ibid.*, pp. 16–17.
- 11) 中島英博『大学教職員のための大学組織論入門』ナカニシヤ出版, 2019年11月, 172頁。
- 12) Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), p. 61.
- 13) Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press, p. 21. 梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社, 2002年4月, 45頁。
- 14) Katsikas, E., Rossi, F. M., & Orelli, R. L. (2017). *Towards integrated reporting: Accounting change in the public sector*, Springer, pp. 51–53. 石原俊彦監訳『公共部門の統合報告と管理会計の変容—旧制度派経済学と新制度派社会学』関西学院大学出版会, 2021年8月, 85–88頁。
- 15) Saupe, J. L. (1990). *The functions of institutional research*, The Association for Institutional Research, p. 6.
- 16) 鳥居朋子『大学のIRと学習・教育改革の諸相—変わりゆく大学の経験から学ぶ』玉川大学出版部, 2021年12月, 1頁。
- 17) Thorpe, S. W. (1999). The mission of institutional research, 26th Conference of the North East Association for Institutional Research, pp. 4–5.
- 18) 中島英博, 前掲書, 157頁。
- 19) 中島英博「経営支援機能としての経営情報システムの必要性に関する実証分析—米国のインスティテューショナル・リサーチに注目して」『高等教育研究』第13集, 2010年5月, 124頁。
- 20) 両角亜希子「日本型大学IRの発展の方向性—大学経営研究からの提案」『エンロールメント・マネジメントとIR』第2巻, 2021年3月, 6–7頁。
- 21) 沖清豪「私立大学経営におけるIR (Institutional Research) の意義と課題」『日本教育経営学会紀要』第59号, 2017年6月, 26頁。
- 22) 東京大学『大学におけるIR (インスティテューショナル・リサーチ) の現状と在り方に関する調査研究報告書』2014年3月, 44–45頁。
- 23) 日本私立大学連盟大学『これまでのIR これからのIR—課題と提言』2018年3月, 1–15頁。
- 24) 文部科学省『令和元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』2021年10

- 月, 43-44頁。
- 25) 中島英博, 前掲書, 5頁。
  - 26) 前掲書, 4頁。
  - 27) 前掲書, 3頁。
  - 28) Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: a call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, p. 27.
  - 29) Adams, C. A. (2017). *Understanding integrated reporting: The concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting*. Routledge, pp. 57-59.
  - 30) *Ibid.*, pp. 60-61.
  - 31) IRコンサルティング『2020年版統合報告書制作体制調査』2021年4月, [https://www.irc.asia/pdf/support\\_documentation202110.pdf](https://www.irc.asia/pdf/support_documentation202110.pdf) (最終閲覧: 2022年9月14日)。
  - 32) 中原淳『サーベイ・フィードバック入門』PHP研究所, 2020年3月, 133頁。
  - 33) Peterson, M. W. (1999). The role of institutional research: From improvement to redesign. *New Directions for Institutional Research*, 104, p. 84.
  - 34) 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2018』2018年10月, 1-3頁。
  - 35) 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2020』2020年10月, 1-3頁。
  - 36) 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2018』2018年10月, 1-3頁。
  - 37) 東京大学「統合報告書・『株主総会』」, <https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/about/public-relations/IRIR.html> (最終閲覧: 2022年9月14日)。
  - 38) 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2018』2018年10月, 1-72頁。
  - 39) 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2019』2019年10月, 1-75頁。
  - 40) 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2020』2020年10月, 1-79頁。
  - 41) 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2021』2021年11月, 1-83頁。
  - 42) 青木志帆「東京大学が追求する価値創造ストーリー—新しい情報開示ツール『統合報告書』」『大学マネジメント』第14巻第9号, 2018年12月, 19-23頁。
  - 43) 国立大学法人東海国立大学機構『東海国立大学機構統合報告書2021』2021年11月, 2頁。
  - 44) 前掲書, 1-34頁。
  - 45) 学校法人藍野大学『藍野大学統合報告書2019』2020年2月, 51頁。
  - 46) 学校法人藍野大学『藍野大学統合報告書2020』2021年3月, 1-2頁。
  - 47) 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2018』2018年10月, 1-72頁。
  - 48) 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2019』2019年10月, 1-75頁。
  - 49) 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2020』2020年10月, 1-79頁。
  - 50) 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2021』2021年11月, 1-83頁。
  - 51) 国立大学法人東海国立大学機構, 前掲書, 1-68頁。
  - 52) 学校法人藍野大学『藍野大学統合報告書2019』2020年2月, 1-51頁。
  - 53) 学校法人藍野大学『藍野大学統合報告書2020』2021年3月, 1-39頁。

#### 参 考 文 献

Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: a call to action. *Critical Perspec-*

- tives on Accounting*, 27, 23-28.
- Adams, C. A. (2017). *Understanding integrated reporting: The concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting*. Routledge.
- Ecim, D., & Maroun, W. (2022). A review of integrated thinking research in developed and developing economies. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 1-24.
- Katsikas, E., Rossi, F. M., & Orelli, R. L. (2017). *Towards integrated reporting: Accounting change in the public sector*, Springer. 石原俊彦監訳『公共部門の統合報告と管理会計の変容－旧制度派経済学と新制度派社会学』関西学院大学出版会，2021年8月。
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. 梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社，2002年4月。
- Integrated International Reporting Council, *The International Integrated Reporting Framework*, January, 2021. 国際統合報告評議会『国際統合報告フレームワーク』2021年1月。
- Oliver, J., Vesty, G., & Brooks, A. (2016). Conceptualising integrated thinking in practice. *Managerial Auditing Journal*, 228-248.
- Peterson, M. W. (1999). The role of institutional research: From improvement to redesign. *New Directions for Institutional Research*, 104, 83-103.
- Saupe, J. L. (1990). *The functions of institutional research*, The Association for Institutional Research.
- Thorpe, S. W. (1999). The mission of institutional research, 26th Conference of the North East Association for Institutional Research.
- IR コンサルティング『2020年版統合報告書制作体制調査』2021年4月，  
[https://www.irc.asia/pdf/support\\_documentation202110.pdf](https://www.irc.asia/pdf/support_documentation202110.pdf) (最終閲覧：2022年9月14日)。
- 青木志帆「東京大学が追求する価値創造ストーリー－新しい情報開示ツール『統合報告書』」『大学マネジメント』第14巻第9号，2018年12月，17-24頁。
- 伊藤和憲『価値共創のための統合報告－情報開示から情報利用へ』同文館出版，2021年7月。
- 沖清豪「私立大学経営におけるIR (Institutional Research) の意義と課題」『日本教育経営学会紀要』第59号，2017年6月，26-35頁。
- 学校法人藍野大学『藍野大学統合報告書2019』2020年2月。
- 学校法人藍野大学『藍野大学統合報告書2020』2021年3月。
- 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2018』2018年10月。
- 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2019』2019年10月。
- 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2020』2020年10月。
- 国立大学法人東京大学『東京大学統合報告書2021』2021年11月。
- 国立大学法人東海国立大学機構『東海国立大学機構統合報告書2021』2021年11月。
- 東京大学『大学におけるIR (インスティテューショナル・リサーチ) の現状と在り方に関する調査研究報告書』2014年3月。
- 東京大学「統合報告書・『株主総会』」，<https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/about/public-relations/IRIR>.

- html（最終閲覧：2022年9月14日）。
- 鳥居朋子『大学のIRと学習・教育改革の諸相－変わりゆく大学の経験から学ぶ』玉川大学出版部，2021年12月。
- 中島英博「経営支援機能としての経営情報システムの必要性に関する実証分析－インスティテューショナル・リサーチに注目して」『高等教育研究』第13集，2010年5月，115-128頁。
- 中島英博『大学教職員のための大学組織論入門』ナカニシヤ出版，2019年11月。
- 中原淳『サーベイ・フィードバック入門』PHP 研究所，2020年3月。
- 日本私立大学連盟『これまでのIR これからのIR－課題と提言』2018年3月。
- 長谷川浩司「統合報告書の実証分析：統合報告から考察する統合思考と価値創造ストーリーの研究」長谷川直哉編著『統合思考とESG投資－長期的な企業価値創出メカニズムを求めて』文眞堂，2018年3月，63-114頁。
- 両角亜希子「大学の戦略とガバナンス」小方直幸編著『大学マネジメント論』放送大学教育振興会，2020年3月，70-83頁。
- 両角亜希子「日本型大学IRの発展の方向性－大学経営研究からの提案」『エンrollment・マネジメントとIR』第2巻，2021年3月，5-20頁。
- 文部科学省『令和元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』2021年10月。