

## 初めて評価を担当される方へ（後編）

関 隆宏<sup>1</sup>

大学評価コンソーシアムが開催する大学評価担当者集会では、大学評価の実務経験がほとんどない初心者を対象に「評価初心者セッション」を実施しています。本解説はその内容のうち、講義編で扱う、大学評価に関する基礎知識、自己評価書を作成する際に求められる着眼点・発想法・留意点を中心に簡潔に解説したものです。これを前編、後編の 2 回に分けてお届けします。

### キーワード：

大学評価、評価担当者、認証評価、目標・計画に基づく評価、自己評価書

### 目次

#### （前編）（情報誌「大学評価と IR」第 8 号に掲載）

#### はじめに

1. 大学評価担当者の基礎知識と心得
  1. 1. 大学評価とは
  1. 2. 評価担当者とは
  1. 3. 評価業務に当たって意識すべき事項
  1. 4. 実際の取組を点検・評価するための考え方
  1. 5. 内部質保証とは
2. 認証評価の概要
  2. 1. 認証評価とは
  2. 2. 認証評価の特徴
  2. 3. 大学機関別認証評価を行う認証評価機関及び各機関の評価基準
  2. 4. 大学機関別認証評価のスケジュール
  2. 5. これからの認証評価（第 3 サイクルに向けての留意点）

#### （後編）

3. 目標・計画に基づく評価の概要
  3. 1. 目標・計画に基づく評価とは
  3. 2. 認証評価と目標・計画に基づく評価の違い
  3. 3. 国立大学法人評価の概略
4. 自己評価書作成に当たってのチェックポイント
5. 評価をより良く行い、改善に活かすために
  5. 1. 評価業務のガイドライン
  5. 2. IR（インスティテューショナル・リサーチ）
  5. 3. IE（インスティテューショナル・エフェクティブネス）

#### おわりに

<sup>1</sup> 新潟大学 経営戦略本部評価センター 准教授 メール：tseki@adm.niigata-u.ac.jp

### 3. 目標・計画に基づく評価の概要

#### 3. 1. 目標・計画に基づく評価とは

大学の理念や目的を達成するために、中期目標・中期計画、戦略計画等のように、期間の設定された中期的な目標・計画を自ら定める大学が少なくありません。そして、この目標・計画が確実に達成できるよう、定期的に進捗管理を兼ねた自己点検・評価を行うとともに、設定期間終了後に、目標・計画の達成状況や目標達成に向けた手段の改善の状況について自己点検・評価を行うのが一般的です。さらに、これらの自己点検・評価の結果について、外部評価（大学が評価項目を選定し、大学を選定した外部の評価者に依頼して行われる評価）や第三者評価（評価機関等の第三者が評価項目や評価者を選定することにより行われる評価）を受けることが求められています。

この目標・計画に基づく評価の代表的なものとして、大学の設置形態別に以下のものが挙げられます。

##### （1）国立大学

2004年度に法人化した国立大学では、中期目標、中期計画、年度計画に関する実績について、国立大学法人評価が義務づけられています（3. 3. 参照）。

なお、2016年度からの第三期中期目標・中期計画の作成に当たって、目標を具体的に実現するための手段を策定し、その手段が遂行されているかどうかを検証することができる指標の設定や具体的な達成状況の明確化が求められました。この背景として、計画の記述が抽象的で評価しにくいという問題や、第一期及び第二期中期計画に数値目標の設定を奨励したにもかかわらず、実際にはその通りには設定が進まなかった問題等が挙げられます。

##### （2）公立大学

公立大学法人では、地方独立行政法人法に規定される中期目標、中期計画、年度計画に関する実績について、地方独立行政法人評価委員会が評価します。評価時期、評価内容、評価方法等について、全国で統一された基準はなく、各評価委員会の判断に委ねられています。なお、中期目標期間における業務実績の評価に当たっては、認証評価機関による教育及び研究の状況についての評価結果を踏まえることとされています。

##### （3）私立大学

私立大学では、2004年に一部改正された私立学校法により、理事長から評議員会へ事業計画を諮問するとともに、年度ごとに事業の実績について報告することや、事業報告書を作成し、閲覧に供することが義務づけられています。

私立大学は、国公立大学法人のように、特に中期的な目標・計画の策定とその評価を義務づけられているわけではありませんが、独自の中長期計画を策定（多くは4～6年の期間を設定）し、公表する大学もあります。また、中長期計画の達成度を把握するためにKPI（重要業績評価指標：Key Performance Indicator）等を設定する大学もあります。

##### （4）国公立大学共通

最近では、国公立大学を通じて、内部質保証の観点から、現状を踏まえて改善に向けた活動の計画、その活動の実行、活動結果の把握・評価、さらなる改善のPDCAサイクルを継続的に実践することが求められています（1. 5. 参照）。この改善に向けた活動計画が、上記のような一定期間にわたる総合的な目標・計画に組み込まれる場合もありますが、

高等教育改革への対応、教育関連の外部資金獲得（スーパーグローバル大学等事業、大学教育再生加速プログラム（AP）等）、認証評価における指摘事項の改善、大学の方針変更などアドホックに生じる課題に対応する計画等は、総合的な目標・計画とは別に策定・実行されることが多いようです。いずれにしても、改善に向けた活動の実施状況だけでなく、その活動の結果どのような効果が得られたのかについても自己評価を行う必要があります。

### 3. 2. 認証評価と目標・計画に基づく評価の違い

認証評価と目標・計画に基づく評価は、「評価」と一言で括られ、ほとんど同じように行えばよいと誤解されがちですが、その内容には大きく異なる点があります。

#### （1）評価の観点や自己評価書に記載すべき事項・根拠資料について

認証評価では、評価の基準や観点があらかじめ決まっています（評価の観点は具体的な質問として示されています）、自己評価書に記載すべき事項・根拠資料は「自己評価書作成要領」等に記されています。

一方、目標・計画に基づく評価では、大学ごとに目標及び計画が異なるため、認証評価のような評価の基準や観点は設定されておらず、自己評価書に記載すべき事項・根拠資料は大学が自ら決めないといけません。いうまでもなく、目標・計画の内容に則したものでなければいけません。評価者等の第三者が自己評価書を読んだときに、目標・計画の内容が不十分な事項や根拠資料が示されていない、あるいは、目標・計画とその内容との関連が不明確な事項や根拠資料ばかりが記載されている場合、計画が実施されていないと判断されたり、その大学の自己評価能力に疑問が持たれたりすることにもなります。評価担当者は、事前に自己評価書に記載すべき事項・根拠資料について確認（必要に応じて修正）することが大切です。

#### （2）自己評価書の記述について

認証評価は、質の保証が重視されるため、一般に大学として求められる必要最低限の水準をクリアしていることが分かる記述が求められます（「水準評価」と呼ばれます）。なお、どの認証評価機関も、水準評価だけでなく、大学が特色を出すための努力や工夫を行っていることも評価するため、それらの取組を積極的にアピールすることも求めています。

目標・計画に基づく評価は、公費や授業料等の投入に対する社会的説明責任を果たす観点や、更なる改善の必要性を検討する観点から、目標・計画の達成度や成果の記述が求められます（「達成度評価」と呼ばれます）。したがって、何を実施したかだけでなく、その結果、何がどのくらい改善・向上したかについても示す必要があります。

なお、社会的説明責任を果たす目的がある評価（国立大学法人評価等）において、達成状況が芳しくない場合、自己評価書にその事実だけを記載するのでは説明責任を十分果たしたことはありません。もし、利害関係者（ステークホルダー）がそのような自己評価書を読んだら、「努力しない大学のために税金を使うな」、「学費を無駄遣いするな」などと思うでしょう。したがって、部分的にポジティブな要素があればそれを交えたり、計画通

りに進まなかった原因を踏まえて改善の方向を示したりしながら、評価者や利害関係者の判断の材料を少しでも多く記載することが必要です。

### 3. 3. 国立大学法人評価の概略

目標・計画に基づく評価の代表例として、国立大学法人評価の概略を説明します。

各国立大学法人は、教育研究の基本理念やこれを実現するための 6 年間の目標を明示した「中期目標」（表 7）、中期目標を実現するための具体的な計画である「中期計画」、中期計画に沿って毎年度定める「年度計画」を設定しています。中期目標は文部科学大臣が定めることになってはいますが、その原案ならびに中期計画及び年度計画は、各法人が作成します。なお、第三期中期目標期間は、2016～2021 年度の 6 年間です。

表 7 国立大学における第三期中期目標の標準的な項目

<p>(前文) 大学の基本的な目標</p> <p>I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標</p> <p>1 教育に関する目標</p> <p>(1) 教育内容及び教育の成果等に関する目標</p> <p>(2) 教育の実施体制等に関する目標</p> <p>(3) 学生への支援に関する目標</p> <p>(4) 入学者選抜に関する目標</p> <p>2 研究に関する目標</p> <p>(1) 研究水準及び研究の成果等に関する目標</p> <p>(2) 研究実施体制等に関する目標</p> <p>3 社会との連携や社会貢献及び地域を志向した教育・研究に関する目標</p> <p>4 その他の目標</p> <p>(1) グローバル化に関する目標</p> <p>(2) 附属病院に関する目標</p> <p>(3) 附属学校に関する目標</p> <p>II 業務運営の改善及び効率化に関する目標</p> <p>1 組織運営の改善に関する目標</p> <p>2 教育研究組織の見直しに関する目標</p> <p>3 事務等の効率化・合理化に関する目標</p> <p>III 財務内容の改善に関する目標</p> <p>1 外部研究資金、寄附金その他の自己収入の増加に関する目標</p> <p>2 経費の抑制に関する目標</p> <p>3 資産の運用管理の改善に関する目標</p> <p>IV 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標</p> <p>1 評価の充実に関する目標</p> <p>2 情報公開や情報発信等の推進に関する目標</p> <p>V その他業務運営に関する重要目標</p> <p>1 施設設備の整備・活用等に関する目標</p> <p>2 安全管理に関する目標</p> <p>3 法令遵守等に関する目標</p>
--

(出典：国立大学法人評価委員会（2016）を基に筆者作成)

国立大学法人評価は、国立大学法人法第 31 条の 2 にしたがって、中期目標・中期計画・年度計画の実績について、各法人の自己点検・評価に基づいて、以下の内容で行われます。また、表 8 に提出書類やスケジュールの概要等を示します。

表 8 国立大学法人評価の概要（第三期中期目標期間）

種類	年度評価	中期目標期間評価	
		教育研究評価	
実施年度	毎年度	4 年目終了時と 6 年目終了時	
評価者	国立大学法人評価委員会	国立大学法人評価委員会	大学改革支援・学位授与機構
提出書類	実績報告書	実績報告書 ※年度評価と一体化された様式	中期目標の達成状況報告書 学部・研究科等の現況調査表 研究業績説明書
主な評価項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務運営等に係る年度計画の実施状況</li> <li>・「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」の進捗状況</li> <li>・教育研究等の質の向上に係る総括的な状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・附属病院、附属学校、業務運営等に係る中期目標の達成度及び中期計画の実施状況</li> <li>・共通の観点に関する取組状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育、研究、社会との連携、グローバル化等に係る中期目標の達成度及び中期計画の実施状況</li> <li>・学部・研究科等の教育・研究水準及び（中期目標期間中の）質の向上度</li> </ul>
スケジュール	<p>6 月末 実績報告書提出</p> <p>7～8 月 ヒアリング （国立大学法人評価委員会が指定した大学、ヒアリングを希望する大学のみ）</p> <p>※この時期に、書面で質問がなされることが多い。</p> <p>9 月 評価結果案の提示 （必要な場合は意見申立）</p> <p>10 月下旬 評価結果の決定及び公表</p>	<p>6 月末 実績報告書提出</p> <p>7～8 月頃 ヒアリング ※ヒアリングに先立ち、書面で質問がなされることが多い。</p> <p>3 月頃 評価結果案の提示 （必要な場合は意見申立）</p> <p>3～5 月頃 評価結果の決定及び公表</p>	<p>5 月末 研究業績説明書提出</p> <p>6 月末 中期目標の達成状況報告書、現況調査表の提出</p> <p>1 月頃 ヒアリング ※ヒアリングに先立ち、書面で質問がなされることが多い。</p> <p>2 月 評価結果案の提示 （必要な場合は意見申立）</p> <p>3～5 月 評価結果の決定及び公表</p>

（注）第三期中期目標期間における教育研究評価の詳細については本稿執筆時点で公表されていないので、第二期中期目標期間のものを記載した。（表 9 も同様。）

（出典：国立大学法人評価委員会（2015）、大学改革支援・学位授与機構（2013、2016 改訂）を基に筆者作成）

（1）年度評価（毎年度の達成状況の評価）

業務運営等（表7のⅡ～Ⅴ）に係る年度計画の実施状況、国立大学法人評価委員会によって認定された「戦略性が高く、意欲的な目標・計画」の状況等に基づき、中期目標の達成状況や中期計画の達成に向けた進捗状況の総合的な評価を行います。

（2）中期目標期間評価（中期目標期間終了時の達成状況の評価）

以下に基づき、中期目標の達成状況の総合的な評価を行います。なお、第三期中期目標期間は、4年目終了後（2020年度）と中期目標期間終了後（2022年度）の評価が2回行われます。

① 業務運営等、附属病院・附属学校（表7のⅠ（4の（2）と（3））、Ⅱ～Ⅴ）に係る中期目標の各項目の達成状況や中期計画の各項目の進捗状況を「中期目標期間に係る業務の実績に関する報告書」に基づき、国立大学法人評価委員会が評価します。

このほか、「共通の観点」として、各法人が共通に取り組む必要がある事項（第三期中期目標期間は、ガバナンス改革、財務内容の改善、法令遵守及び研究健全化に関する取組状況）について評価されます。

② 教育、研究、社会との連携、グローバル化等（表7のⅠ（4の（2）と（3）を除く））に係る中期計画に掲げる取組の成果や、教育・研究の質の維持・向上の状況を「中期目標の達成状況評価」として、大学改革支援・学位授与機構が評価します。

③ 学部・研究科等を対象に、「学部・研究科等の現況分析」及び「研究業績水準判定」として、教育・研究の水準及び質の向上度を大学改革支援・学位授与機構が評価します。表9に「学部・研究科等の現況分析」の分析項目と観点を示します。なお、これらの評価結果は、中期目標の達成状況評価に反映されます。

表9 第二期中期目標期間における「学部・研究科等の現況分析」の分析項目と観点

	分析項目	観 点
教育の水準	I 教育活動の状況	○ 教育実施体制 ○ 教育内容・方法
	II 教育成果の状況	○ 学業の成果 ○ 進路・就職の状況
研究の水準	I 研究活動の状況	○ 研究活動の状況 ○ 大学共同利用機関、大学の共同利用・共同研究拠点に認定された附置研究所及び研究施設においては、共同利用・共同研究の実施状況
	II 研究成果の状況	○ 研究成果の状況（大学共同利用機関、大学の共同利用・共同研究拠点に認定された附置研究所及び研究施設においては、共同利用・共同研究の成果の状況を含めること）

（出典：大学改革支援・学位授与機構（2013，2016改訂）を基に筆者作成）

#### 4. 自己評価書作成に当たってのチェックポイント

評価担当者の業務あるいは求められる水準は、大学によって、また、職位によって異なるでしょうが、ほとんどの評価担当者は、自己評価書を作成したり、他人が作成した自己評価書案を読んで修正指示を与えたり、ブラッシュアップしたりする経験をするでしょう。自己評価書は他人が読むものなので、読み手にとって分かりやすく親切であることが大原則です。そこで、評価担当者が必要とされる、自己評価書の作成あるいは読み方の留意点を技術的側面から解説します。なお、ここでは4つのチェックポイントを記載していますが、それらは互いに密接に関わっている場合もあります。

##### (1) 記述・表現が明確か？

###### (1-1) 言葉の定義は明確か？

最近大学でよく聞かれる「グローバル化」とか「コミュニケーション力」のような、人によって定義・解釈が異なる可能性のある用語、学内でのみ通用する用語・略称は要注意です。これらについては、評価者との間で共通認識を形成できるように自大学で用いている定義や具体的な内容を説明する必要があります。

###### (1-2) 曖昧な用語を使用していないか？

自己評価書には客観性が求められることから、「それほど」、「だいたい」、「思われる」、「図る」等の曖昧な用語を使わず、明快に言い切る表現が求められます。

実際、自己評価書に十分な説明もなく「～はだいたいできた。」としか記載していなければ、評価者は「だいたい」の基準が分からないので達成度の判断が困難になります。（仮に達成度を数値化できた場合に、「だいたい」が何%の達成度を指すのか分からなければ、達成度を判断できない場面を想像するとよいでしょう。）また、自己評価書に「～の整備が図られた。」と記載されていた場合、評価者は「結局～は整備できたのか」という疑問を持つことになり、達成状況を判断できない状況に陥ってしまいます。評価者が書面質問やヒアリングで確認してくれれば挽回することもできますが、そこまでせずに自己評価書だけで判断されると、一般的には、「～が整備できた」と断言できないので、「整備できなかった」という判断を下すか、少なくとも一段割り引いて評価せざるを得ないことになります。

##### (2) 実施状況や成果の説明に具体性があるか？

ある評価の説明会で「実績や根拠資料が具体的に書いてあると、何をやっているのか、あるいはどんな成果があったのかイメージできる」という話がありましたが、自己評価書の説明が抽象的だったり観念的だったりすると、評価者からは「実際にはどうなのか」という疑問を持たれることになります。

例えば、認証評価で教育改善に向けた取組に関する質問に対して、「毎学期学生アンケートを実施し、結果を授業改善に活かしている。」の一文があったとすると、「改善の内容、改善後の成果はどうなっているか」という疑問が出てくるでしょう。同じ質問に対して、「学生の学修成果を定期的に教員が確認し、学生の学修成果の向上を図るため、ポートフォリオを導入している。」の一文が記載されていたとすれば、ポートフォリオの導入目的だ

けは分かりますが、「どの程度利用されているのか」や「ポートフォリオを使ってどのように学生の学修成果を向上させているのか」などの疑問が生じるでしょう。

なお、想定した結果が出ていない場合も起こり得ますが、このときはその原因や改善策を示すことが重要です。これにより、評価結果に影響があるかどうかは別として、自己点検・評価が機能していること、あるいは改善に向けた努力をしていることは評価者にきちんと伝わるからです。

### (3) データは適切に使われているか？

現在の大学評価では「エビデンス（根拠）に基づく評価」が原則であることから、定量的あるいは客観的なデータを示した上で、結論を根拠づけることが求められています。

自己評価書作成の際に、根拠資料・データの収集に苦勞する実態もあり、入手が容易な資料・データを用いるという誘惑に駆られるかもしれませんが、やはり大切なのは、目標・計画あるいは認証評価における質問（以下簡単に「目標・計画・質問」という。）に対して、適切な根拠資料・データを示すことにあります。つまり、目標・計画・質問に照らして、そして自己評価書本文の記載内容に照らして、実施状況や成果を“端的に”示すものであるかどうか、さらに提示内容は必要十分であるかどうかを吟味し、資料・データを精選したり分かりやすい形に整理し直したりすることが大切です。

例えば、「共同研究収入を前年度よりも増加させる。」という年度計画に対して、本文に「共同研究収入は前年度よりも 300 万円増加した。」と記載し、資料として、共同研究先の企業等名、研究タイトル、研究期間だけを項目とした「前年度及び今年度の共同研究タイトル一覧」のみが示された自己評価書があるとしましょう。この計画は共同研究による収入額が一番注目されるにもかかわらず、この資料は収入額に関する情報が一切記されていないので、この計画の実施状況を説明する根拠資料として適切ではありません。仮に収入額を追記したとしても、今年度に増加した要因が明確に分かる資料であれば話は別ですが、評価者が計算しなければ本文の内容を確認できないようなものは好ましくありません。計画や本文の記載内容に照らすならば、少なくとも前年度と今年度の共同研究収入額が具体的に分かるデータを（資料という形で示すか本文中に記載するかどうかは別として）明記する必要があります。また、前年度と今年度の共同研究収入額が示されていないならば、「300 万円増加した」という事実が大きな変化だったのかが分からないでしょう。もし共同研究収入額の増加の理由として共同研究件数の増加が考えられるのであれば、本文でそのことについて言及し、共同研究件数をあわせて示すことも一つの方法です。

また、成果を示す場合、事前と事後の比較、経年変化等のデータに基づく分析がなされていることは、改善・向上等の変化の程度を明確に示す意味で有効です。文章による記述以外は認めないという自己評価書でなければ、表やグラフを資料として示すと、視覚的に訴えることができるので効果的です。

先の例について、年度計画の文言からは前年度と今年度の共同研究収入額が分かる資料・データさえあれば十分ですが、中長期的スパンで「300 万円増加した」ことの評価（例えば、相応の変化なのか、顕著な変化なのか）を考える上では、例えば過去 5 年間の共同研究収入額の経年変化を示すことも検討していいでしょう。

#### （４）目標・計画・質問の捉え方、目標・計画そのものについて、問題はないか？

いうまでもありませんが、目標・計画・質問に沿ってもれなく結果が記されていることは必要不可欠です。評価者は自己評価書の記載内容“だけ”を頼りに評価することになるので、目標・計画・質問に関する取組等の内容が自己評価書に記載されていないならば、行われるべき取組は行われていないと判断せざるを得ません。

ここで重要なのは、目標・計画・質問の内容を的確に捉え、整合性のある記述をすることです。自己評価書に目標・計画・質問の趣旨から外れた事柄についてどんなに丁寧に説明したとしても、評価者は達成状況あるいは実施状況の評価することはできません。

例えば、「教員評価を毎年度行う。」という計画に対し、「平成 25 年度より、毎年度全ての授業について全学統一形式の授業評価アンケートを行い、その結果を授業改善に活用している。」と自己評価書に書いてあるとしましょう。自己評価書のどこかに教員評価は授業評価アンケートにより行っていると記載されていれば話は別ですが、一般に教員評価は教員の教育研究等の活動状況に関する個人評価であると理解されるので、そのような認識を持つ評価者が読めば、計画の捉え方がおかしいと思うでしょう。もしこの大学が一般に理解されている意味での教員評価を行っているのであれば、その内容や実施方法、評価結果の活用方法等を書き換える必要があります。

ところで、目標・計画に基づく評価の現場では、目標・計画そのものに問題がある場合もしばしば見られます。曖昧な目標・計画、実現可能性を無視した目標・計画、行き当たりばったりの目標・計画等はその典型です。特に、曖昧な目標・計画については、計画の実施状況や目標の達成状況を点検・評価するための点検項目の設定が困難になります。例えば、「教員の研究活動を充実させる。」という計画があったとき、計画の具体的な内容をイメージできない（研究資金の配分、外部研究資金の獲得、研究グループの形成、研究専念時間の設定、研究発表数の増加など、人によってイメージする内容が異なる）でしょうし、自己点検・評価を行うときに事前に点検項目や数値目標等が設定されていないならば、何をもって充実したと判断すればよいか分からないでしょう。評価担当者としては、目標・計画そのものに問題がある場合に、具体的かつ達成可能な目標・計画に修正するように計画立案者に提案することも考えられます。（ここでの「達成可能」は、「特別な努力をしなくても達成可能」という意味ではなく、「しかるべき努力をすることにより達成可能」という意味で使っていることに注意してください。）ただし、中長期的な目標・計画をすでに公表している場合、その修正（特に下方修正）は一般に困難であることから、短期的な計画の修正を提案することになるでしょう。

## 5. 評価をより良く行い、改善に活かすために

### 5. 1. 評価業務のガイドライン

大学評価コンソーシアムでは、2011～2013 年度の大学評価担当者集会における全国の評価担当者による議論から得られた知見を「評価業務のガイドライン」としてまとめ、ウェブサイトに公開しています (URL は後掲の表 14 参照)。「評価業務のガイドライン」は、評価担当者の業務のフェーズに則した次の (1)～(3) の 3 つから構成されています。ここでは、本解説の 1.～4. で記載した内容と重複するものもありますが、「評価業務のガイドライン」で示された指針を示します (一部趣旨を変えないように表現を修正しているものもあります)。

#### (1) データ収集作業のガイドライン

4. (3) で適切な根拠資料・データの大切さについて説明しましたが、自己評価書作成の現場では、根拠資料・データの収集・作成で多大な労力が費やされ、課題であると感じている評価担当者は多いです。このうち、データの収集・蓄積に関連する改善のための手がかりを表 10 のように整理しています。

表 10 データ収集作業のガイドライン

その 1 : データ収集の目的とデータ定義を明確にしよう。

その 2 : 執行部の理解を得て、協力してもらおう。

その 3 : 各部局との連携を強化して協力してもらおう。

(出典 : 大学評価コンソーシアム (2013a) を基に筆者作成)

#### (2) 評価作業 (記述分析) のガイドライン

自己評価書を作成する過程で、評価担当者は、誤字脱字のチェック、文章の整合性や根拠資料・データとの整合性の確認だけでなく、目標・計画・質問に照らして、記述内容の妥当性をチェックし、現場の担当者に何らかの指示や示唆を与えることも多いです。4. で基本的なチェックポイントを説明しましたが、さらに踏み込んで、目標・計画に照らした評価に関する記述のチェック方法と、その作業を通じて気づいた改善点のまとめ方の着眼点を、表 11 のように整理しています。

#### (3) 評価を改善に活かすためのガイドライン

1. 3. で評価担当者は「改善志向」を持つことが重要であることを述べました。しかし、評価が改善に結びつかないという悩みを抱える評価担当者は少なくありません。そこで、評価 (現状把握) や集計、分析作業の過程で得られた課題や改善すべき点をどのように学内の改善に活かせばよいかについて、表 12 のように整理しています。

表 11 評価作業（記述分析）のガイドライン

A：評価作業を行う前に確認しておくこと

その 1：掲げられている目標や計画と記述内容が整合的なのか確認しよう。

その 2：目標や計画の前提条件を確認しておこう。

その 3：用語の定義、意味を確認しておこう。

B：現状把握の方法

その 4：根拠資料が十分か。根拠がない説明がなされていないか確認しよう。

その 5：表層的ではなく、本質的な状況を理解し、評価の目的に応じた記述が行われているか確認しよう。

その 6：数量データや根拠が示されずに書いてある場合、どのようなデータが必要なのか具体的に示そう。

その 7：ある施策を実施した場合、実施後の効果を測定しよう。

その 8：数量データは、経年変化を追って状況を把握しよう。

その 9：数量データを使う際には、定義を示そう。

その 10：アンケート調査を行う際には、その調査が目標や計画の効果を測定できるのかを踏まえて設計されているかどうか確認しよう。

その 11：ぱっと見データが悪くてもあきらめずに考えよう。

その 12：その記述のための根拠資料だけでなく、他の記述のための資料を使って記述内容を検証してみよう。

その 13：よかれと思って出した資料が、マイナスの意味を示してしまうこともあるので、精査しよう。

C：記述確認時の留意事項

その 14：誰の視点で記述を行っているのか考えよう。

その 15：分担して執筆するときには、整合性が確保されているか確認しよう。

D：改善につなげるために

その 16：現状把握だけでなく、次に繋がるような指摘、示唆をしていこう。

その 17：できていないときには「ダメ」と指摘するだけでなく、その要因を考えて提案していこう。

その 18：マイナスの内容を出さざるを得ないときには、改善計画とセットで出そう。

その 19：単年度では改善できなさそうでも、先を見据えたアドバイスも時には必要である。

その 20：褒めて伸ばすのも重要なので、たまには褒めよう。

その 21：本人たちがいいことやっているのに気がついていないときこそ、もっと宣伝しよう。

E：より効果的な評価を実施するために

その 22：計画のタイプと達成条件を見極めよう。

その 23：部局が曖昧な書き方をしている理由を考えよう。

（出典：大学評価コンソーシアム（2013b）を基に筆者作成）

表 12 評価を改善に活かすためのガイドライン

<p>A : みんな (構成員) をその気にさせるには</p> <p>その 1 : 課題解決のためのキーとなるアクターを探そう。</p> <p>その 2 : トップダウンで進めた方が良さそうな場合、リーダーシップを発揮してもらおう。</p> <p>その 3 : 改善を進めるための雰囲気醸成しよう。みんなを巻き込もう。</p> <p>その 4 : 外圧をうまく利用しよう。</p> <p>その 5 : 他大学の事例を示そう。</p> <p>その 6 : 他大学の数量データと比較しよう。</p> <p>B : 実際に改善するには</p> <p>その 7 : 自らをきちんと知ろう。</p> <p>その 8 : 目標を明確にしよう。</p> <p>その 9 : 計画をうまく作ろう。</p> <p>C : 実際に改善を始めたら</p> <p>その 10 : 改善に向けた仕組みの構築とそれが回るように支援しよう。</p> <p>その 11 : 指標を活用しよう。それが回るように支援しよう。</p> <p>D : 改善を継続的に進めるためには</p> <p>その 12 : きちんとしたコミュニケーションをとろう。</p> <p>その 13 : 味方になろう。リスクを受け取ろう。</p> <p>その 14 : 教育改善の際には、教務・学務・学部とうまく連携しよう。</p> <p>その 15 : 複数のデータを用い、多方面から掘り下げてみよう。</p> <p>その 16 : データや情報を提供してもらったところにはお礼をしよう。</p> <p>その 17 : ネタは分かりやすく提供しよう。</p> <p>その 18 : 困ったことや気になったことがあったら誰かに相談しよう。</p> <p>その 19 : 上手くいかない本質的な原因を探り、解決策を立てる支援を行おう。</p> <p>その 20 : 学生中心の視点を忘れない。</p>
---

(出典 : 大学評価コンソーシアム (2014) を基に筆者作成)

## 5. 2. IR (インスティテューショナル・リサーチ)

IR (Institutional Research) とは、計画立案、政策形成、意思決定を支援するための情報提供を目的とした、高等教育機関内で行われる学内外のデータ収集及び分析を実施する機能を指します。本解説では、必要とする方に、必要な情報を、必要な時に提供する業務及びそのためのデータの情報への変換業務を「IR 業務」、IR に係る業務を担当する者を「IR 担当者」、IR 業務を (全学規模で) より効果的、効率的に行う部署を「IR オフィス」と呼びます。

アメリカにおいて現在行われている IR は 1950～1960 年代に始まり、1980 年代に多くの大学に IR オフィスが設置されるようになったといわれています。ただし、IR オフィスの規模、学内における位置づけ、業務内容等は大学によって異なります。また、アメリカの大学では職員の異動がなく、IR 業務を遂行するのに必要な能力を持った人材が IR 担当者として雇用されます。（ちなみに、アメリカの IR 担当者の約半数が修士以上の学位を有しているという Volkwein の 2008 年の調査結果もあります。）

一方、日本では、大学評価（特に、認証評価や国立大学法人評価の義務化）との関わりから、IR への関心が高まってきました。大学評価や内部質保証、さらには計画立案の場面において、それらをエビデンス（根拠）に基づいて行うために、学内データの定期的な収集・蓄積、他大学との比較を含めたデータの分析が必要不可欠ですが、これまで日本の大学ではこれらが系統的に行われていませんでした。そのため、このような IR 機能の整備が求められていることが背景にあります。

さらに、政府による政策誘導の影響もあって、ここ数年、多くの大学で IR オフィス（「IR 室」等の名称が付されることが多いです）が設置され、専任の教職員を配置したり、評価担当部署の業務に IR 機能を明示的に加えたりする事例が見られます。しかし、評価担当と IR 担当を一つの部署として置くのか、別々の部署とするのか、後者の場合、両者の業務分担や連携体制をどのようにするかなど、IR オフィスの学内での位置づけ、業務内容、構成員等の設置段階における検討課題、さらに、設置後の活動について手探り状態にある大学も多いです。また、活動ビジョンは描けているものの、活動の基盤となるデータの不足や不備等のために十分な分析ができないという悩みを抱える IR 担当者も少なくありません。最近では IR に関する日本語文献（参考資料・参考文献参照）も多く見られ、また講演会や研修会等もしばしば開催されているので、それらを参考にして日本における IR の発展が期待されるところです。

IR オフィスが評価担当部署とは別に置かれている場合、自己評価書作成等の際に IR オフィスからデータを提供してもらうなど、評価担当者と IR 担当者が連携する場面が今後増えると予想されるので、良好な関係を構築しておくといよいでしょう。

### 5. 3. IE（インスティテューショナル・エフェクティブネス）

アメリカには、日本の内部質保証（1. 5. 参照）に類する概念として、IE (Institutional Effectiveness) があります。日本では IE という用語はあまり知られていませんが、内部質保証システムの確立が求められるなかで、今後 IE が注目される可能性があることから、その概略を紹介します。

IE とは、大学の全ての側面について、ミッションと照らし合わせながらそのパフォーマンスを測定し、エビデンスに基づいた改善を継続的に行う、組織的・明示的・文書化された循環プロセスを指します。また、大学内における IE 活動を支援する組織を IE オフィスといいます。現在、アメリカでは、この循環プロセスが機能していることがア krediteーション (Accreditation：日本における認証評価にほぼ対応する第三者評価と考えるとよいでしょう) の重要な基準要件の一つになっています。

IE を機能させるためには、効果検証とその結果に基づく改善策の実行が必要です。この大学における諸活動の効果測定をアセスメント (assessment) と呼びますが、測定対象の違いにより、本質的にはアセスメントと同じでも異なる呼び方をすることがあります。例えば、学生を対象とした学修成果の測定や満足度の調査等は「(学生) アセスメント」と呼ばれています。アメリカでいう「(学生) アセスメント」は、日本でしばしば「教学 IR」と呼ばれている活動に近いと考えられます。

教育プログラム (あるいは学科) を対象としたアセスメントは「プログラム・レビュー」と呼ばれます。具体的には、対象となる教育プログラムもしくは学科がエビデンスを基にした教育効果の検証等を自ら行って自己評価書を作成し、今後の戦略計画を大学執行部と協議するプロセスを意味します。また、事務組織に対しては、プログラム・レビューの事務組織版である「事務組織レビュー」があります。これらのプロセスは、5 年もしくは 7 年を一サイクルとして回すのが一般的ですが、大学の規模や特性等に応じて一サイクルをこれより長くしたり短くしたりする例もあります。これらのアセスメントの結果を大学全体の総合的な改善計画に活かすことができるかが、IE の成否に大きな影響を与えます。

前述したように、アメリカにおける IE とア krediyteiyeshyonyon の間には深い関係があります。例えば、アメリカのア krediyteiyeshyonyon 団体 (日本での認証評価機関をイメージするとよいでしょう) の一つである南部地区基準協会 (SACS) では、IE に関して大きく表 13 に示した 3 つを要求しています。

表 13 米国南部地区基準協会が IE に要求する事項

<p>(1) 大学は、継続的、統合的、大学全体にわたる調査に基づいた計画と評価のプロセスに従事すること。そのプロセスは、①大学のミッション・目標・成果の組織的なレビューを具体的に実施し、②大学の質の継続的な改善を導き、③大学が効果的にミッションを達成していることを示す。</p> <p>(2) 大学は、教育プログラム (学生の学修成果を含む)、管理支援サービス、教務・学生支援サービス、(オプションとして) ミッションの範囲内の研究・社会貢献のそれぞれについて、期待される成果を同定し、それらをどの程度達成したかを評価し、その結果の分析に基づいた改善の証拠を示すこと。</p> <p>(3) 大学は、ミッションと一致した学生の到達に関する成功を評価すること。評価基準 (指標) としては、在籍データ、残留率、卒業率、コース修了率、就職率、州の専門的資格試験の合格率等が含まれるが、大学はその基準あるいは指標を採用した理由を述べることも求められる。</p>
---

(注) (3) の文中にある「残留率」は、日本ではあまり重視されないが、学生の大学間移動が一般的であるアメリカでは重視される指標である。また、「州の専門的資格試験」は、日本での国家試験や資格試験をイメージするとよい。

(出典：小湊 (2017) を基に筆者作成)

ところで、IEと5.2. で述べたIRの定義は明確に異なりますが、アメリカの大学で実際に行われている業務の観点が重なり合っている部分が多く、明確な線引きをすることは困難です。例えば、IEオフィスとIRオフィスを別個に置き、両オフィスの連携の下でIEを進める大学、IEオフィスを置かずにIRオフィスがIEに関する業務を担当する大学、IRオフィスを置かずにIEオフィスがIR業務を担う大学など、状況は様々です。

IEを深く理解するためには、アメリカのアクレディテーションに関する動向に注目する必要があります。ここには、日本における評価活動・評価業務の充実・高度化の参考となる点が多く含まれるので、評価担当者としてはアンテナを張っておくことが望まれます。

## おわりに

本解説では、大学評価の実務経験がほとんどない初心者が知っておくべき大学評価に関する基礎知識、自己評価書を作成する際に求められる着眼点・発想法・留意点を中心に簡潔に解説しました。本解説は大学評価の実務担当初心者だけでなく、大学評価担当の役職者や一般の教職員が大学評価に関する理解を促進するのに利用することも可能でしょう。本解説は「簡潔さ」を重視しているので、より詳細に内容を理解したい場合は「参考資料・参考文献」に挙げた資料や文献で勉強されることを勧めます。また、大学評価実務に関連する情報収集用のウェブサイトのURLを表14に示します。

表14 大学評価に関連する情報収集用ウェブサイトのURL

国立大学法人評価委員会（文部科学省）	<a href="http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/index.htm">http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/index.htm</a>
独立行政法人大学改革支援・学位授与機構	<a href="http://www.niad.ac.jp/">http://www.niad.ac.jp/</a>
公益財団法人大学基準協会	<a href="http://www.juaa.or.jp/">http://www.juaa.or.jp/</a>
公益財団法人日本高等教育評価機構	<a href="http://www.jihee.or.jp/">http://www.jihee.or.jp/</a>
大学ポートレート	<a href="http://portraits.niad.ac.jp/">http://portraits.niad.ac.jp/</a>
大学評価コンソーシアム	<a href="http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/">http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/</a>

（出典：筆者作成）

大学評価初心者の方は、ここで身につけた評価についての基礎知識を下敷きに、評価に関する一般的な、あるいは大学固有の事情に応じたノウハウやスキルを身につけていくことが期待されます。特に、評価の基本的発想を常に心にとめておくことは、大学評価業務がその場しのぎの仕事にならず、「改善のための評価」という大学評価の重要な目的を果たすことにつながるはずです。そしてこれらの経験や経験知を、次の評価担当者に円滑に引き継ぎ、自身の異動先の部署等でも活かすこと、さらにはそのマインドが大学の全構成員に浸透することが、自身の大学の発展ばかりでなく大学評価や高等教育全体の発展にもつながります。本解説がその第一歩となれば作成に携わった者全員にとっての喜びです。

参考資料・参考文献

- Rice, J. (2011). *The Association for Institutional Research: The First 50 Years*. Association for Institutional Research.
- Saupe, J. L. (1981). The functions of institutional research. Association for Institutional Research. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED207443>
- Volkwein, J., Liu, Y., & Woodell, J. (2012). The Structure and Functions of Institutional Research Offices. In R. D. Howard, G. W. McLaughlin, & W. E. Knight (Eds.), *The Handbook of Institutional Research* (pp. 22–39). San Francisco: Jossey-Bass.
- 川口昭彦 (独立行政法人大学評価・学位授与機構編集) (2006) 『大学評価文化の展開—分かりやすい大学評価の技法』, ぎょうせい.
- 国立大学法人評価委員会 (2015) 「国立大学法人及び大学共同利用機関法人の 第 3 期中期目標期間の業務実績評価に係る実施要領 (案)」.  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/kokuritu/gijiroku/\\_icsFiles/afieldfile/2015/05/27/1358297\\_04\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/gijiroku/_icsFiles/afieldfile/2015/05/27/1358297_04_1.pdf)
- 国立大学法人評価委員会 (2016) 「国立大学法人の第 3 期中期目標・中期計画の項目等について (案)」.  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/kokuritu/gijiroku/\\_icsFiles/afieldfile/2014/08/13/1350876\\_04.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/gijiroku/_icsFiles/afieldfile/2014/08/13/1350876_04.pdf)
- 小湊卓夫 (2017) 「教育の質保証の基本的観点と構成要素の関連性」, 継続的改善のための IR/IE セミナー配付資料 (平成 29 年 1 月 20 日実施).
- 小湊卓夫, 佐藤 仁 (2015) 「大学評価と Institutional Effectiveness—IR の役割をめぐって—」, 大学評価コンソーシアム米国 IR 事情勉強会 (平成 26 年 12 月 18 日実施).  
[http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2014/ir1218/h26-1218\\_kominato\\_sato.pdf](http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/2014/ir1218/h26-1218_kominato_sato.pdf)
- 畷田敏行, 藤原宏司, 小湊卓夫 (2016) 「日米における中規模大学の IR 活動に関する事例研究」, 『名古屋高等教育研究』, 第 16 号, 287-304.
- 関 隆宏 (2011) 「大学評価」, 岩崎保道編著『大学政策論』第 4 章, 大学教育出版, 67-88.
- 関口正司 (2004) 『教育改善のための大学評価マニュアル』, 九州大学出版会.
- 大学改革支援・学位授与機構 (2013, 2016 改訂) 「実績報告書作成要領 国立大学法人及び大学共同利用機関法人の第 2 期中期目標期間の教育研究の状況についての評価」.  
[http://www.niad.ac.jp/n\\_hyouka/kokuritsu/\\_icsFiles/afieldfile/2016/06/29/no6\\_3\\_02sakuseiyoryo201605\\_2\\_1.pdf](http://www.niad.ac.jp/n_hyouka/kokuritsu/_icsFiles/afieldfile/2016/06/29/no6_3_02sakuseiyoryo201605_2_1.pdf)
- 大学改革支援・学位授与機構 (2016) 『高等教育に関する質保証関係用語集 第 4 版』.
- 大学評価・学位授与機構編著 (2008) 『大学評価文化の展開—評価の戦略的活用をめざして』, ぎょうせい.
- 大学評価・学位授与機構編著 (2010) 『大学評価文化の定着—日本の大学教育は国際競争に勝てるか?』, ぎょうせい.
- 大学評価コンソーシアム (2013a) 「データ収集作業のガイドライン—効率的・効果的な評価作業のためのデータ収集の課題と対応—」,

[http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/guideline/h25-0212\\_Hyouka\\_guideline\\_data\\_management.pdf](http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/guideline/h25-0212_Hyouka_guideline_data_management.pdf)

大学評価コンソーシアム（2013b）「評価作業（記述の分析）のガイドラインー目標や計画に照らした記述内容のチェック作業から改善の示唆へ向けてー」,

[http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/guideline/h25-0212\\_Hyouka\\_guideline\\_data\\_analysis.pdf](http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/guideline/h25-0212_Hyouka_guideline_data_analysis.pdf)

大学評価コンソーシアム（2014）「評価を改善に活かすためのガイドライン [暫定版]ー評価業務と IR 業務を意思決定支援業務へ発展させるための留意点ー」,

[http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/guideline/h26-0328\\_Hyouka\\_guideline\\_practical\\_use.pdf](http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/documents/guideline/h26-0328_Hyouka_guideline_practical_use.pdf)

大学評価コンソーシアム情報誌「大学評価と IR」,

[http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page\\_lib](http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page_lib)

中井俊樹, 鳥居朋子, 藤井都百（2013）『大学の IR Q & A』, 玉川大学出版部.

リチャード D.ハワード編, 大学評価・学位授与機構 IR 研究会訳（2012）『IR 実践ハンドブックー大学の意思決定支援ー』, 玉川大学出版部.

藤原宏司（2015a）「米国における IR 履修証明プログラムについての一考察」, 情報誌『大学評価と IR』, 第 1 号, 19-30.

藤原宏司（2015b）「IR 実務担当者からみた Institutional Effectiveness ～米国大学が社会から求められていること～」, 情報誌『大学評価と IR』, 第 3 号, 3-10.

藤原宏司, 大野賢一（2015）「全学統合型データベースの必要性を考える」, 情報誌『大学評価と IR』, 第 1 号, 39-48.

\* オンライン文献及び脚注にある URL の最終閲覧日は全て 2017 年 7 月 28 日である。

[受付：平成 29 年 6 月 23 日 受理：平成 29 年 8 月 1 日]