

2008年大学評価担当者集会

事前アンケートの結果

事前アンケート用紙	1
アンケート結果概要	
実践の状況の集計結果	2
具体的な課題等の内容	
1. 情報の収集・分析	3
2. 評価の実施体制	8
3. 評価結果の大学運営への反映	15
4. その他	20

事前アンケート用紙

1. 記入者のお名前

2. 所属

3. 記載要領

(1) 「実践の状況」の欄

評価業務の実践の状況について、以下に従い、1～5の数値を記入してください。

うまくいっている	5
ややうまくいっている	4
どちらともいえない	3
あまりうまくいっていない	2
うまくいっていない	1

(2) 「評価業務の実践に当たって苦勞している具体的な課題等」の欄

いくつでも結構ですので、以下の分野毎に、苦勞している課題を具体的に記述してください（また、対応策がございましたら、記述してください）。なお、特に字数制限はございませんので、スペースが足りない場合は、適宜を追加していただいて結構です。

分野	実践の状況	評価業務の実践に当たって苦勞している具体的な課題等
情報の収集・分析		
評価の実施体制		
評価結果の大学運営への反映		
その他		

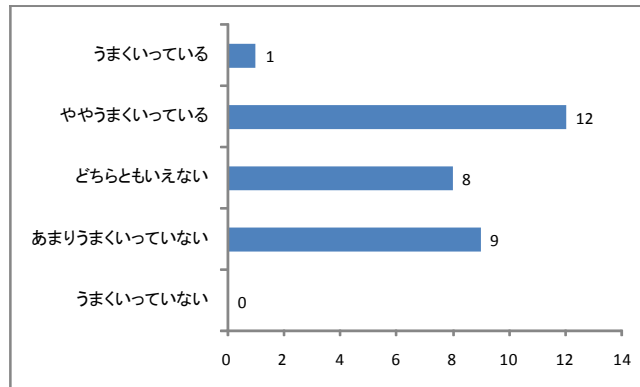
アンケート結果概要

回答機関数：26 大学

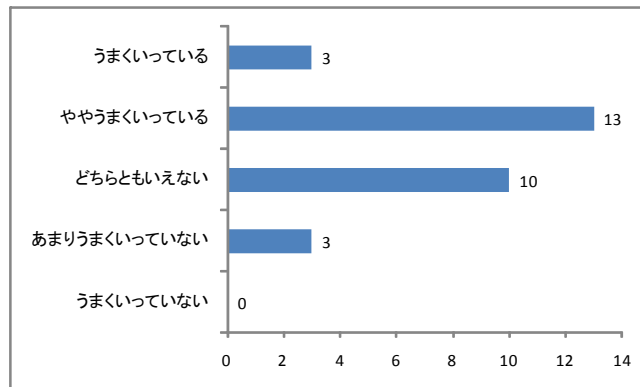
回答数：30

実践の状況の集計結果

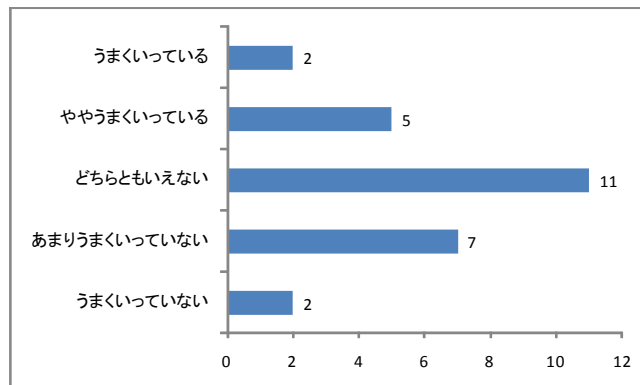
1. 情報の収集・分析



2. 評価の実施体制



3. 評価結果の大学運営への反映



具体的な課題等の内容

(※「回答の概要」および「若干の考察」については、九州大学大学評価情報室が作成したものです。
また、回答内容について、大学名が特定される箇所は削除し、一部言葉を入れ替えております。)

1. 情報の収集・分析上の課題

(1) 回答の概要

●システムを活用したデータ収集

多くの大学が独自のデータベースを管理し、そこにデータを収集している。Web の利用も多く見受けられる。また、教員個人情報（研究業績等）に関しても、独自のデータベースを開発しているところが多く、体制の整備が進められている。私立大学では、大学基準協会の大学基礎データを梃に、データ収集が進められている。

●システムを活用したデータ収集上の課題

上述したようにデータ収集に関してはシステムを構築している事例が多く確認できたが、実施の運用の場面では、評価に必要な項目がうまく集まらないために、再度請求するという二度手間になっている状況が見受けられる。さらに、集計はできるが、そこから必要となる資料の作成は手作業となり、負担がかかるという課題もある。

●作業の重複

評価作業において、データを蓄積するシステムを有していないために、膨大な量のデータを作業のたびに担当課へ依頼しなければならない状況がある。また、部局で管理しているデータも、評価に対応した形になっていないので、再度データを加工しなければならない。さらに、調査もので同じデータが求められていても、互換性がないため、再度の依頼をかける必要が生じている。

●データの信頼性・正確性の確保の難しさ

データの解釈の仕方が部局によってことなるために、データの信頼性が低い状況がある。また、個々に提出されるデータが、教授会等でオーソライズされているかどうか分からない。

●データ管理上の問題

必要なデータを把握している部署がどこかをすぐに把握できる環境が整えられていない状況がある。加えて、部局のデータ管理も整備されているわけではないため、データ収集に時間がかかる。全体として、データの一元化という点に関しては、不十分であるというところが多い。

●教員個人情報上の課題

個人入力に依存しているという状況により、更新率が上がらない点や、入力されたデータの正確性が検証できないなどの課題がある。また、自己点検用という名目でデータベースを構築しているので、他の目的に利用する際に制限がかかる。

●「大学情報データベース」の活用度低さ

データ項目と日常業務で扱うデータとの間に齟齬があるために活用されない状況が散見される。同時に、法人評価ではほとんど活用されていない状況も見受けられる。

●他大学のデータ収集の状況

競争関係にある大学とのベンチマーキングを行おうとするが、情報収集には限界がある。

●データ収集・分析における組織上の課題

情報の収集という点に関して言えば、それなりにスタッフを配して対応しているところが多いが、情報の分析という業務にまで広がると、人員が不足すると指摘するところが多い。また、分析に関しては、担当職員のスキルが不足している。研修等による能力開発が必要となる。一方で、全体的に、データの収集・分析業務に対する職員の意識が低い状況がある。

●今後に向けての具体的な課題について

収集するデータ項目の同定と収集プロセスの効率化（一元化や発生源入力）が重要となる。また、実際の業務として、経常業務の中に情報収集のための仕組みを組み込む必要性がある。そして、それらの情報を活用できる環境整備を進めていく必要がある。

(2) 若干の考察

- ・ システムを利用したデータ収集に関しては、個人情報を軸としたデータベースと組織情報を軸としたデータベースの役割分担を考慮する必要がある。
- ・ データ収集の課題として、評価に必要な情報と、集まってくる情報の紐付けが困難である。これは、単なる技術的な問題ではなく、果たして個人情報からすべての組織情報を抽出することができるものなのか?という点を考える必要がある。
- ・ 収集の重複防止のためには、担当者へ調査依頼をする前にデータベースで調査するなどの、業務体制の改善が必要となる。
- ・ データが部局部課に散在していることはわかるが、どのように一元管理したらよいかという課題が散見された。しかしながら、一元管理は現実的な答えとして妥当なのか(コストと人の問題)どうかということを考える必要がある。
- ・ 集められたデータの信頼性・正確性をどのように担保するのか?特に、個人から集められた個人情報についてはどうするのか、ということに関しては、そもそも、個人データに対し信頼性・正確性を(効率よく)検証する必要性と方法はあるのか、という点から考える必要がある。
- ・ 大学情報データベースの活用の低さという状況は、各大学における評価業務に必要なデータ項目との齟齬があるからだと考えられる。大学評価情報データベースを、お荷物業務にしない活用の方法としては、大学間でのベンチマークするデータとしての利用することが考えられ、これにより他大学の情報収集も可能となろう。

(3) 回答内容 (抜粋)

●システムを活用したデータ収集例

- ・ プロセスに関するデータ、即ち、年度計画をどのように各部署で展開しているのかは、web システムで収集、共有している。
- ・ データ管理分析室を法人化前より設け、全学基礎データ及び教員基礎データ (研究者総覧へ反映) の収集を行っている。
- ・ 本学では平成 16 年度から、マネジメントとアカウンタビリティへの迅速な対応を可能にするため、大学情報データベースを開発、運用してきた。この度の法人評価に係る大学情報を大学評価・学位授与機構のデータベースに登録する際も、大学独自のデータベースを活用して、作業を効率的に進めることができた。
- ・ 本学では大学情報データベース (中期目標計画用) を利用して、事業計画の実施状況等に係る根拠資料の収集・分析をしている。
- ・ 情報の収集については、毎年、大学基礎データ (大学基準協会) 以外にも本学独自のデータを収集しており一定の評価が出来ると考えている。
- ・ 認証評価申請の有無にかかわらず、平成 15 年度より (財) 大学基準協会が提供している「大学基礎データ」の様式に基づき、毎年度関係部門へデータ作成を依頼し、内部資料として管理している。
- ・ 2002 年度に大学基準協会の相互評価を受けて以降、「大学資料年鑑」を毎年発行することにより、データを一元化し、それを WEB 上で公開している。
- ・ 教員活動については、教育・研究・運営等の全般的な活動情報をデータベースで収集して過去 2 年間ほぼ 100% の入力率を達成してきた。データは、個人の自己点検活動や学部・研究科等の組織分析や自己点検活動に活用されている。
- ・ 学内における情報共有のため、ファクトブックを作成し、学内限定で提供している。

●システムを活用したデータ収集上の課題

- ・ 認証評価への対応については、ウェブ上で資料等を収集する全学的なシステムを構築したが、かならずしも意図した資料が収集できていない。そのため、再度資料の請求が必要となり、2 度手間になっている。
- ・ 事務部各課等が保有する評価関係資料は、経常的資料としてデータベースに蓄積することとしているが、評価に対する認識の違いなどから、登録できていない根拠資料もあり、必要な資料の登録をその都度依頼している。
- ・ 認証評価 (評価機関: 大学基準協会) に向けては、試行的評価の実施に際して過去 3 年前まで遡及し、以降、認証評価申請段階に必要なデータまで継続的に集積している。しかしながら、これを WEB 上で閲覧できるような環境整備は行われていない。
- ・ システムによって保有しているデータについて、集計等のデータ処理ができるシステムとはなっておらず、必要な資料を作成するためには手作業になるため時間を要する。
- ・ 授業評価アンケートなどの実施は、教育開発センターの業務の一部であり、筆者の担当となっている。アンケートの WEB 化を試みて以来、回答率の低迷に悩まされている。
- ・ 各種評価への対応のため大学情報データベースの構築を進めているが、現時点では情報分析の用途に使える段階にはなく、主としてホームページ上での研究者情報の公開に使用されている。
- ・ 年度実績及び計画策定用に個別にデータベースを構築しているが、各部署での進捗のチェック等に使えるよう、設計変更する必要がある。

●データの信頼性・正確性の確保の難しさ

- ・ 実績報告書等の作成にあたって、各組織に依頼したデータについてはほとんど集まる。しかし、評価

担当者が把握できない（各組織の担当者しか分からない）ために、本来実績報告書等に盛り込むべき情報が入らない場合がある。

- ・ データを収集する仕組みが未整備であり、信頼性のあるデータをどのように確保するかが課題となっている。
- ・ 提出されるデータの信頼性が低かった（各部局等で作成するデータの解釈が異なり、個別に確認する必要があった）。
- ・ 各部局からデータ・情報を収集する場合、各教員から直接担当課へ上がってくるケースが多く、部局事務部等でオーソライズされたものかどうかの判断がつきにくい。

●作業の重複

- ・ 複数部局が管理しているデータについては、それぞれの部局で管理の仕方が異なり、加工作業などが要された。
- ・ こちらが必要としている項目を完全に押さえていないことが多く、結局部局に再照会する必要が発生することが多かった。
- ・ 昨年全学で実施した組織評価や今回の法人評価に際し、膨大な量の根拠資料・データが必要であったが、本学には全学的にデータを蓄積するようなシステムがないため、その都度各担当課へデータ提供を依頼しており、過度の負担となっていることに加え、類似のデータが学内の複数の刊行物、データ集等に掲載されているが、それらが必ずしも一致していない状況も見受けられる。（担当者の解釈の相違等）
- ・ 各部局で管理しているデータが、評価に対応したフォームになっていないため、データを作り直ししないといけない。
- ・ また、各学部・研究科の評価担当者が適宜、必要な情報を保有している部署へ資料作成の依頼を行うこともあったため、事務的な重複作業も発生した。
- ・ 大学基礎データと他機関からの調査依頼物（私学事業団の調査等）では、同じ内容のデータを求めているにもかかわらず、算出方法の違いなどから互換性が無い場合が多く、担当部門の作業が二重になるケースが多く見受けられる。

●データの管理上の問題（データの分散）

- ・ 必要なデータを把握している部署がどこかすぐにはわからないものがあった。
- ・ 評価に必要な情報が一個所に集まっていない。
- ・ 教務関連のデータの一元管理がまだ不十分である。
- ・ 毎年度、同様のデータを収集しているにも関わらず、データ収集に時間がかかる（各部局でのデータ管理に問題）。
- ・ 各部局で管理しているデータが必ずしも整理されていない。
- ・ 集積されている情報に対して一元管理や公開というレベルでは殆ど対応ができていないため、報告書作成段階では学部・研究科で保有しているオリジナルデータを活用する場面も多々見受けられた。
- ・ 自己点検・評価の実施に当たり、必要な情報が充分には揃わない。
- ・ 学内でのデータベース構築が体系的に出来ていない。入力を必要とするデータと、様々な評価等への使用目的について、整理がなされていない。
- ・ 毎年度継続的に情報収集することが不可能（昨年度は収集できた）。
- ・ 各種情報データベースの充実を進めているが、それぞれ担当部署が異なるため、データの一元管理体制の構築が課題である。

●教員個人情報収集上の課題

- ・ 教員基礎データについては、教員個人の入力に依存せざるをえない（特に、業績）側面があるため、

データ更新率が近年低下傾向にある。このため、19年度のシステム更改時に、一括登録システムを設けた。

- ・ 教員が入力する個人データ（研究業績等）については、操作に関する説明会の開催やマニュアルの作成、データベースへのアップロードツールを作成するなどして入力時の利便性向上を図ってきたが、教員の不満を解消するには至っていないため、引き続き、対策が要されている。
- ・ 個人データについては、収集方法が自己申告制であるため、データの正確性の検証に課題が残る。また、データベース構築時の経緯から、自己点検評価を背景に収集してきたため、他の利活用に心理的制限がかかる点が課題である。現在、幅広い利活用を目指す新データベースの構築が検討中である。
- ・ 教員個人が入力する自己点検評価システムを構築している。ここに入力したデータをもとに自己点検・評価を行っているが、項目の肥大化による入力の負担が生じ、また、学内開発のため、他システムとのデータの連携が困難となっている。また、教員の入力に頼っているため、データの正確性を担保するシステムがない。
- ・ 本学では教員情報データベースがあり、分析もしやすい状況にある。データについては各教員が個別に自分の業績を入力することとしている。（このデータを基に教員評価をしている関係から入力しないと評価が下がる仕組みになっているが、いかにきちんと入力してもらうかが課題。）
- ・ 教員のデータ入力に費やす時間とそれらのデータがどのように評価に使われて改善されているのかがよく見えないという不満がある。
- ・ 教員評価は、各教員が作成した自己評価書を基として、学部長やセンター長などが5段階で評価する体制を築いたものの、給与に反映するか否かで組合と争論となったため、現在、休止している。

● 「大学情報データベース」の活用度の低さ

- ・ 数量的なデータは、大学評価・学位授与機構の大学情報データベースのエクセルシートを学内公開し、情報共有を図っているが、それぞれの業務で求めるデータとの齟齬があり、あまり活用されていない。
- ・ 昨年度から任意ではありますが、入力を開始している大学評価・学位授与機構が実施している「大学情報データベース」について、同データベースの説明会において、このデータベースのデータを「法人評価」に活用してほしいとの質疑・応答がありましたが、結果として、本学においては、同データベースの分析集のデータの活用は全くしておらず、実質的に同データベースへの入力作業が増えただけ（仕事が増えただけ）という感想を個人的には持っています。
- ・ 昨年度に多大な労力を要して作成した「大学情報データベース」（大学評価・学位授与機構）については、本学では今回の法人評価に際してほとんど活用しなかった。

● 他大学のデータ収集の状況

- ・ 競合する他大学のデータの収集について、機関別のデータはある程度収集できるが、実質的な競争関係にある部局単位でのデータの収集に限界がある。
- ・ 現在、本学と同等規模の総合大学及び首都圏にある大学と随時情報交換できる状態にあります。法人評価の評価書作りにおいても、初期の段階から、最終的なものまで、お互いのものを交換し、参考にしました。これまでの経験では、お互いの情報は参考にはなりますが、各大学の歴史や背景が異なりますので、それを真似るようなことはできませんが、進捗状況を確認するうえでは、大変参考となります。その経験を踏まえて、法人評価以外の情報についても、問い合わせがあれば、情報提供を行っています。

● 組織上の問題

- ・ 情報の分析については、組織がまだそこに至るレベルにないというか、そうした期待をされていないというか・・・。
- ・ それなりに人数はいるものの、実質的にIR業務を行うスタッフがおらず、大学執行部の適切な意志決

定のためのモニタリング、およびその評価（状況把握）ができない状況にある。

- ・ 収集されたデータの分析に関わるスタッフ数及び時間が不十分である。
- ・ 情報の収集については、毎年、大学基礎データ（大学基準協会）以外にも本学独自のデータを収集しており一定の評価が出来ると考えている。しかしながら、その分析は十分なものとは言えない。現人員構成（専任職員2名、派遣職員1名）では十分対応できる状況ではない。
- ・ 私以外に専任の経営情報分析担当教職員がいないために、実質一人での対応になっている。
- ・ 情報の収集・分析をするためには、人的資源や経費の負担があります。厳しい財政事情にある地方大学では、その点を踏まえて、第Ⅱ期中期目標期間までに、事務的に最小限の対応ができる体制を構築する必要があると感じています。
- ・ 担当者の分析スキルが不足しており、専門の研修等による能力の向上の必要性を感じているが、小規模大学のため専門家を育成・確保することが困難。
- ・ 各学部の体制が機能不全（不明瞭な権限と責任、当事者意識の欠如、中期計画そのものが「考えて」実施されていない）
- ・ 事務職員の仕事に対する意識が低い。情報の一元化の意味や中期計画に対する評価の意味を充分理解し、支援していこうという雰囲気がない。
- ・ 評価情報の収集、整理、蓄積及び提供に関することは、評価室の業務となっている。評価室には専任教員も配置されているが、残念ながら、ほとんど機能していない。例えば、法人評価の実績・改善報告書の作成に当たって、必要なデータの収集は、各WGの事務担当者が各学部の事務担当者に直接交渉して、為し得たものである（評価室に蓄積されているデータはほとんど使われなかった）。
- ・ 法人評価、専門職大学院認証評価といった、評価基準や求められる根拠資料の異なる各種評価について、根拠資料となる資料・データを、事務部の限られた人員で、どのようにすれば効率的に収集・更新・管理できるかであり、評価の実施時期と事務の繁忙期が重なった場合には、事務にとって相当の負担となる。

●情報分析における課題

- ・ 情報の分析・大学経営（教育研究、運営面）へ活かしきれていない点。
- ・ 評価に必要な情報が紙媒体等のため、分析ができない。
- ・ 分析については、各学部・研究科において評価報告書作成段階で利活用されたが、全学的な共通指針を設定した分析には至っていない。

●今後の検討課題

- ・ 平成20年6月までは大学評価・学位授与機構へのデータ登録を最優先としたため、経営評価室にて組織データ（学生数や外部資金データ、海外渡航データ等）の収集、登録を行ってきたが、今後は、発生源入力（データを管理している事務部がデータベースに責任を持って入力する方式）へと順次、切り替えていきつつ、部局間の認識をすり合わせることで、上記の問題の解決を図っていく予定である。
- ・ 定常的に大学評価室が収集しなければならないデータ項目とその収集方法が検討課題となっている。
- ・ 情報やデータの収集について、データベース等を積極的に活用して効率よく収集できる体制の構築が急務であると考えている。また、達成状況報告書の作成を通じて、情報の分析体制が不十分であることを痛感した。ただし、これらを改善するためには、全学的な協力体制の構築だけではなく、誰がリードするか/マネジメントするかといった組織論の要素も絡んでくるので、単純に解決できないことも事実である。
- ・ 必要なデータの収集と分析をいかに効率的に行うかが課題。
- ・ 情報の一元化が進んでいないので、一元化が課題。
- ・ 経常業務の中に情報収集のための仕組みを組み込んでいく必要がある。

- ・ 情報は活用されてこそ価値のあるものであり、これらを一元管理し、常時、必要な情報を取り出して活用できる環境整備が急務であると考ええる。
- ・ 的確な人材確保、大学経営への意識啓発、教員評価（弊学では、部局単位を原則としている）の構築等が課題と考える。

2. 評価の実施体制

(1) 回答の概要

●評価の実施体制について

多くの大学では、全学的に評価を担当する委員会が設置されている。また、これに加えて、情報収集・原案作成などを担当するために、「評価室」等の評価を専門に担当する組織の設置、もしくは、臨時にワーキンググループ等を組織する、という体制となっている。

●「評価室」等の評価を専門に担当する組織について

「評価」を冠する組織から参加者のあった大学は、26 大学中 18 大学（内訳は、国立 17、私立 1。）である。評価負担の大きさのため、比較的国立大学で設置されている。

組織の内容に関する記述があった大学は 11 大学（内訳は、国立 10、私立 1）であった。まず、組織の位置づけに関しては、学長直轄 2 大学、担当理事の下 3 大学、特別学長補佐の下 1 大学であった。また、3 大学では事務局の部課に設置している（ただし、3 大学は、いずれも教員組織と事務局組織を併置している。）。次に組織の人員構成については、教員が配置されている組織が 4 大学、職員のみ配置されている組織が 2 大学（事務局組織を除く）であった。組織の業務に関しては、評価関係の委員会に提出する原案作成、年度計画・実績報告書の取りまとめ、分析、改善状況の検証、全学的な連絡調整などである。なお、3 大学が事務局との業務連携について言及している。

●評価体制の課題

人手不足と少数の教員に負担が集中している状況が指摘された。また、評価人材の欠如が指摘された。現在評価人材がいる場合でも、教員ポストの不安定さや、個人的な資質・能力に頼った評価体制に対する不安が指摘された。さらに、今後、専任教員等を配置し評価に特化した業務を行う「評価室」のような大学全体の評価を受け負う組織の必要性が指摘された。

●教員・事務職員の関係の課題

教員主体の評価委員会は、主体的に動いてくれず、評価室等の負担が大きいなど、委員会組織が機能不全に陥っている状況が指摘された。また、教員・事務職員の連携不足の状況も指摘された。

●評価に関する意識の低さ

教員、事務職員とも評価に対する意識が低く、自己の業務として認識していない状況が指摘された。また、いわゆる「評価疲れ」の指摘もあった。

●評価と計画の関係における課題

現在作業中の次期中期計画に関して、計画と評価の作成担当が分かかれ、相互の連携も取れていないことから、評価が計画に反映されない状況にあることが指摘された（評価と計画の乖離）。また、PDCA サイクルの確立については、計画段階（P）において、評価と計画を統合させる枠組みが十分構築されていないこと、また、実施段階（D）で、計画の確認すら十分に行われておらず、計画に沿った事業が展開されていないケースもあること、さらには、評価段階（C）で教育・研究の成果に関する定量的アプローチの枠組みが十分に構築されていないこと、が指摘された。

●部局との関係における課題

回答では、本部・部局間の評価への認識の齟齬や、部局の評価への意識の低さ、不明確な責任、評価技能の低さなどが指摘された。

(2) 若干の考察

- ・ 現時点では、どのような組織体制が望ましいか明確ではなく、今後、意見交換・調査研究を通じて、明らかにしていく必要がある。
- ・ 大きな業務負担や専門性が要求される評価業務に適切に対応するためには、臨時の組織では限界がある。「評価室」等の評価を専門に行う常勤スタッフを持つ恒常的な組織の設置が望ましいと思われる。また、その際には、教職協働の観点を踏まえて、組織的な位置づけや人的構成の在り方についても、検討する必要がある。
- ・ 人手不足と負担の集中に関しては、情報収集方法などの評価業務の効率化を図る必要がある（回答では、統合ウェブシステムの構築、定量的指標の導入等の取組があった。）。
- ・ 評価人材の欠如に関しては、人材育成を進めるとともに、不安定な教員ポストの恒常化（あるいは、事務職員の配置）を通じて、組織的な評価体制へ移行する必要がある（回答では、評価に当たった部署で作業履歴を作成し、一連の業務のマニュアル化を図っている等の取組があった。）。
- ・ 「評価室」等の常勤スタッフのいる組織の設置など、組織的で持続可能な評価体制の在り方を検討する必要がある。
- ・ 個々の大学の人的資源には限りがあることから、大学間の連携を通じて、評価業務の効率化手法の開発、評価人材の研修など、各大学の取組を支援する方策を検討する必要がある。また、より根本的には、大学間で連携して評価関係機関へ負担軽減のための方策を提言すべきであろう。
- ・ 委員会組織の機能不全については、「評価室」等の組織により委員会をサポートするとともに、委員会を構成する教員に対して、評価に関する意識啓発を行う必要がある。なお、根本的には、大学経営の充実の観点から、委員の選出方法・権限など委員会組織の活性化のための全学的な取組を行う必要がある。
- ・ 特に、「評価室」等の組織においては、教職員の協働が不可欠であることから、人的構成のみならず、業務の進め方においても、教職協働体制を維持する観点が必要と思われる。
- ・ 評価に関する意識の低さに関しては、教職員に対して、評価の趣旨、目的の周知・徹底、参画を図る必要がある（回答では、その方策として、各部局への説明会や面談等、評価実施部局での作業履歴の作成・業務マニュアル化などの取組が指摘された。大学の本務である教育研究が行われるのは部局であり、このような部局との連携強化のための取組は非常に意義が大きいと思われる。）。なお、その際には、評価業務が大学経営全体への視野を養う上で最適の業務であることを踏まえて、特に、評価関係のポストを上級職員へのキャリアパスに位置づけることも求めるべきであろう。
- ・ 「評価疲れ」については、その実体や原因は不明である。負担逃れの口実と見なすことは容易いが、これを放置したまま、評価に関する意識向上を図ることは難しい。評価業務の効率化と併行して、教職員の評価の負担感の原因を明らかにして、評価に関する意識啓発に活用すべきであろう。
- ・ 評価に関する意識の低さは、すべての課題の根本にあるが、個別大学における取組では、時間がかかり、また、その効果にも限界があると思われる。大学間の連携を通じて、大学さらには社会全体に対して、評価への意識を高める方策の可能性も検討すべきであろう。
- ・ 評価と計画の乖離に関しては、評価・計画の担当者間の情報共有をはじめとして、評価を計画に反映させる体制の構築が必要であり、これを通じて、より根本的な大学における PDCA サイクルの確立を図る必要がある（回答では、進捗状況の把握と助言を与えるためのモニタリング機能の整備等が必要との指摘があった。）。（なお、この課題の基礎にも、特に執行部に関係する教職員の評価に関する意識の低さ、評価データに基づく経営という経営マインドの欠如があり、意識改革を含めた総合的な対策が必要である。）
- ・ 現在、大学では、評価に限らず、本部・部局は相互不信の状況にある。日常的な意見交換などを通じて、相互理解に基づく連携を構築する必要がある。また、それに基づき、評価業務へのコンサルタン、情報提供、評価人材の育成などを通じて、部局への評価支援を充実する必要がある。

(3) 回答内容 (抜粋)

●評価の実施体制

- ・ 全学の評価業務 (認証評価や法人評価) に関しては、評価室が大きな方向性検討し、全学の点検評価委員会に提案し、そこでの検討結果を評価委員が各部局に持ち帰って、実施。
- ・ 企画部経営企画ユニットと評価分析室が連携して評価業務を遂行している。前者は評価業務全般の事務を所管し、後者は法人評価、認証評価の取り纏めを担当している。
- ・ 評価分析室は室長 (評価担当理事) と専任教員 1 名の他、各部の部長、各学部 1 名の教員で構成されているが、キャンパスが 4 カ所に分散しているため、室員が一堂に会する機会はほとんどなく、室員間の交流がやや疎である。情報共有を促進するために、Web 会議室を導入したが、残念ながら議論を活発化するには至っていない。
- ・ 各学部の評価分析室員の多くは学科長クラスであり、報告書の取り纏めを任務とする評価分析室の業務を負うには多忙すぎるのが実情である。今後は企画部及び評価分析室専任教員において原案を作成し、各部局の室員はそのチェックをする形にしたいと考えている。
- ・ (全学の) 中期計画に沿った部局 (学部) ごとの年度計画を組み合わせた全学年度計画が策定され、部局ごとに年度計画の運用が行われている。学部ならば年度計画の実施主体は委員会に割り振られており、実施、評価を行っている。それを学部の点検評価担当委員会がとりまとめ、学部長が評価者評価を行っている。部局とは、年 1, 2 回「年度計画に関する意見交換会」(学部長および学部執行部と学長 (春のみ)、理事、評価担当学長特別補佐参加) を行っている。
- ・ 実績報告書について、評価センターで素案を作成し、これを各組織に送付して修正・追加等を依頼するスタイルをとっている。
- ・ 教員を教育研究に専念させるとの方針を踏まえ、文科省からの出向者 (特別学長補佐) と大学採用の職員 (評価室) により、必要に応じて研究科選出の評価担当教員の協力を得つつ、年度評価、自己点検・評価、機関別認証評価、法人暫定評価に一定の成果をあげてきた。
- ・ 担当理事 (評価) の下、評価室 (プレーン組織: 教員中心) を置き、評価室の下に、全学評価委員会を設ける体制としている。各部局においても評価委員会を設けている。
- ・ 教員組織として学長直轄の経営評価室が、事務部門として大学評価係が設置されている。経営評価室は 4 名 (室長: 1 名 (評価担当理事が兼務)、専任教員: 1 名 (助教)、事務補佐員: 1 名、派遣職員: 1 名)、大学評価係: 3 名 (係長、主任、係員) から構成。
- ・ 学長直轄の評価室を設置し、法人評価に関しては、役員会の元に設置された評価関係 WG に対して、年度計画・実績報告書の取りまとめ、分析、改善状況の検証、総括を行った。認証評価に関しては、大学評価評議会の元に設置された部局等の自己評価委員会との連絡調整を行った。法人評価への準備では、一個人に過度の負担が掛かることなく、分担体制がうまく機能したと思われる。
- ・ 評価の実施体制は、学長直属のもと、評価室が、評価室会議 (企画・検討)、評価委員会 (方針の承認、部局長)、評価実施会議 (実施、組織の自己点検委員) を経由して運営している。データベースの運用の他、教員活動の自己点検システムとして、「全般的活動評価」(教員活動の自己点検、毎年)、「教育貢献度評価」(授業活動の自己点検、毎年)、「研究水準評価」(研究水準の自己点検、適宜) を行っている。また、法人評価 (中期目標・計画関係) と認証評価の担当部署 (大学評価室) が分かれて評価に対応している。「法人評価」に関しては、特段、同評価の対応のための委員会組織等を設置することなく、事務担当部署が中心となり、各種報告書の作成作業を進め、必要に応じて諸会議での協力要請・部局の教員等と直接相談を行うことを通じて、法人評価の中期目標・計画に関する評価書は、6 副学長の責任により、また、各学部・研究科の現況調査表の作成は、それぞれの部局の責任により作成。法人評価への対応は、トップダウン方式で効率的に行われた。「認証評価」に関しては、平成 18 年度に設置した大学評価室を中心として、現在、自己評価書作成作業を進めつつあるところだが、法人評価に係る各種報告書に記載した内容を参考にしつつ、可能な限り膨大な労力を費やさないように配慮

する予定。

- ・ 現在は自己点検・評価委員会が様々な評価を中心となって活動している。
- ・ 現在は、評価担当理事（副学長）をトップに、評価担当学長特別補佐、各副部局長等で構成する全学委員会大学評価会議、担当事務として企画部に目標・評価課（課長、副課長、係長2、主任1）が置かれている。今回の法人評価の達成状況報告書は、評価担当理事がその作成の大半を一人で担った。
- ・ 本学では、評価室を設け、中期計画・事業計画に係る実施（責任）体制を整備し、事業計画の立案・実施について、理事が責任を持って担当する事業の明確化を図っている。
- ・ 全体的な会議体等の実施体制としては整備されている。
- ・ 体制は外形的に整備されている。
- ・ 大学改革担当理事の下に設置された大学評価情報室が、企画部企画課評価企画係・評価情報係と連携して、評価書の作成等の支援等を行い、作成された原案について、大学評価委員会で審議を行っている。大学評価情報室は、教員中心で構成（室長：学長顧問・副学長、副室長：法学研究院教授、室員：准教授1名、助教2名、研究員1名、事務補佐員1名、その他協力教員10名程度）されているが、企画部企画課評価企画係・評価情報係と密接に連携して業務を行っている。
- ・ 評価に関し必要な事項の企画調整等を行うため、評価会議（構成員：理事長、理事、各学部長・研究科長、学生センター長）を設置（H17.4.1）し、大学評価基本方針の策定（H18.4.1）を行った。
- ・ 法人評価については、計画策定ワーキンググループ（構成員：総務担当理事、学術・研究担当理事、7学部・1機構・10課より各1名（計20名））を設置し、計画策定・管理を実施。自己点検・評価については、評価会議の下に、評価・企画実施委員会（構成員：総務担当理事、教務・学生担当理事、各部局より各1名（計15名））を設置し、大学全体の自己点検・評価等を実施。
- ・ 全学の大学評価委員会（委員長：学長、構成員：副学長、学部長、研究科長、センター長）の下に大学評価プロジェクトチーム（リーダー：副学長、構成員：文系の学部・研究科から1名、理系の学部・研究科から1名、事務支援4名）を設置し、機動的・機能的な評価実施体制を整備している。学部・研究科・センター・各部署との連携推進においては、プロジェクトチーム構成員間での具体的対応等、課題解決に向けた理解共有を旨として行動している。
- ・ 教育力強化の取組の評価と教育力強化予算の査定を行う教育力強化に関する予算査定と評価・検証委員会を設置し、各学部・教学機関の自己点検・評価報告書に基づき、各年度の取組状況を評価・検証している。事務局体制は、主に指標の開発や指標の妥当性、有効性を検証する教育開発支援課と、教育力強化予算査定と進捗管理等を行う教学企画課が連携して進めるかたちとなっている。
- ・ 院長を委員長とする『評価推進委員会』（院長、理事長、学長、常務理事、常任理事、副学長、事務局長、総務部長、財務部長、教務部長、各学部長等出席）を置き、その元に、法人自己評価委員会、大学自己評価委員会、高中部自己評価委員会、初等部自己評価委員会が置かれている（各委員会には各学部・部局の個別自己評価委員会を設置。）。全学の事務局は評価情報分析室であり。人員構成は、専任職員2名、派遣職員1名である。
- ・ なお、本学では、認証評価から次の認証評価の間の年にも、毎年、自己点検・評価を実施し、評価結果をホームページで公開している。この自己点検・評価では学内第三者評価（評価専門委員会：学内委員、学外委員）を組み込んでいる。
- ・ 自己点検・評価活動を実施するにあたり、①全学委員会（自己点検・評価活動の中核）、②大学専門自己点検・評価委員会（全学部・研究科の横断的委員会）、③個別自己点検・評価委員会（他各学部・学科、研究科ごとに配置）の3つの委員会で活動を行っている。
- ・ 学長を委員長とし、全学部の学部長や現業部長などの部長会議構成員で組織する。
- ・ 全学点検評価委員会で点検評価活動を実施している。同委員会には、2人の幹事をおき、点検評価の目的、主体、基準、方法等を検討しながら実施を推進している。

●人手不足と負担の集中

- ・ 最大の問題は、人手不足である。例えば、秋の中間報告時であれば、約20の部局との意見交換を行うので、評価室スタッフが2ヶ月間、ほとんど日程調整と会議の準備、議事録作成（テープ起こし）に忙殺される。個人的な情熱に依存して、評価を運用している部分が随所にあるので、担当者が変わったときに続けられるかどうか疑問である。このような状態であるので、評価の実施体制の評価までは行っていないのが現状である。
- ・ 認証評価の準備では、少数の教員のみ負担が偏ることになった。
- ・ 人的資源をどれだけ評価業務に投入できるかという問題がある。実際に評価業務に携わる教員は基本的に併任の方が多いため、大きな負担をかけている。
- ・ 部局内での教員の評価業務が、他の部局内業務も兼任している特定の教員に集中し、かなりの負担になっている。
- ・ 作業に労力がかかるため、2008年度に統合ウェブシステム構築、定量的指標の導入（6項目）を実施。

●評価人材の不足、育成・確保の必要性

- ・ 今後の課題として、組織として評価業務に対応するための人材の育成等がある。その前段として、まず今回の評価に当たった部署で作業履歴を作成し、一連の業務のマニュアル化を図っている。
- ・ 経営評価室の教員ポストは学長裁量枠から措置されており任期付となっていることから、評価を専門とする教員の定員化、あるいはそれに代わる事務職員の配置が課題となっている。
- ・ 評価の専門職がおらず、評価に専念できる体制でない。本当の意味での評価ができているのかどうか、不安である。
- ・ 法人化以降、大学として、組織的な外部評価を実施していないため、評価書が評価に耐えうるか気になっています。
- ・ 現評価担当者達の能力、意識、情報量が高いため、どうにか上手くいっているが担当者が変わると崩壊する可能性が高い。効果的な組織・システム作りが必要。

●評価組織の設置

- ・ 大学全体の評価を受け負う組織の整備が望まれる。
- ・ 今回の法人評価の達成状況報告書は、評価担当理事がその作成の大半を一人で担ったところであるが、次期評価の際、同様の手順で作成することは不可能であるため、実施体制については今後見直しについて検討が必要である。本学には、他大学にあるような専任教員等を配置し評価に特化した業務を行う「評価室」のようなものではなく、今後設置が望まれるところである。

●委員会組織の機能不全

- ・ 評価の実施体制としては、各部局から選出された委員から構成される「大学評価実施会議」があるが、ここでの議論はあまり活発ではなく、原案作成における大学評価室の負担は大きい。
- ・ 教員主体の評価委員会があるが、主体的には動いてくれない状況にある。あくまで事務局主体で素案を作成し、意見を言うだけになっている現状があり全教員が評価を意識した大学の取組（教育、研究等）を認識し、それを踏まえた協力体制が今後必要。

●教員・事務職員の連携・協働不足

- ・ 個別自己点検・評価委員会については、それぞれの委員会に担当事務部門が配置されているが、教員と事務部門との連携が十分にとれていないため、今後の活性化が望まれる。
- ・ 教育・研究に係る評価については、ピアレビューがベースとなることから、評価結果が法人の業務運営に繋がるようなものであっても、対応が教員主体になりがちであり、法人として組織的な統制がとれず問題が生じる場合がある。

- ・ 現状、プロジェクトチームは認証評価の結果が社会に公表された段階で役割を終えることになっているが、継続的に教職協働で対応できる機能は重要な意義を持つものとする。

●教員・事務職員間での評価に関する意識の向上

- ・ 第1期中期目標期間が4年経過したこと、専任教員の配置、執行部の交代等の状況を踏まえ、これまでのスタイルの変更を検討する段階にきていると考えている。また、各組織における評価作業に対する意識の向上を目指し、説明会や面談等の機会を設けることが考えられる。
- ・ 今後本格的に取り組む必要がある専門分野別評価に対しては、担当者の専門性の強化、データ収集環境の整備だけでなく、構成員の参画をどのように得ていくかが課題となっている。
- ・ 今後の課題としては、評価を業務の一環として認識してもらい、特に学務部、研究推進部等の全学の取りまとめ部でその浸透を図っていくことがある。その前段として、まず今回の評価に当たった部署で作業履歴を作成し、一連の業務のマニュアル化を図っている。
- ・ 現在、これらの教員活動の自己点検を組織の自己点検活動へ発展させることが検討課題である。また、これらの評価活動が形式的でない実質的な効果をあげるように、大学内の意識高揚と理解を得ることに苦勞している。
- ・ 各役員の評価に取り組む姿勢・認識について温度差が見受けられる場合、学内の評価体制への士気等々に影響し、本来の目的を外れて問題となる場合がある。
- ・ 全体的な会議体等の実施体制としては整備されているが、実際に機能するかが難しい。評価は新たに生じた業務であり、評価課の仕事として任せたいという意識が他の事務課にはある。しかし、教育研究の内容は評価課だけでは把握できないし、根拠資料にどのようなものがあるかのイメージもつかめない。それには、教員の協力も不可欠であるが、そのような意識は低い。事務や教員を含めた組織全体に評価文化が浸透して行くには、時間がかかりそうである。
- ・ 大学評価に関して、全教職員にその趣旨、目的のさらなる周知、徹底を図る必要がある。

●いわゆる「評価疲れ」

- ・ 法人化後4年経過し、いわゆる“評価疲れ”が生じている。
- ・ 全体的に、年度評価等を断続的に実施しているなどにより、評価業務が慢性化し、いわゆる「評価疲れ」が蔓延している。

●評価と計画の乖離

- ・ 次期中期目標・中期計画の策定には、評価業務従事者が携わり、今回の各種評価を通じて明らかになった課題等を計画に反映していくことが必要だと思われるが、計画作成のグループと評価のグループが連携を密に取れていないことが課題として残っている。
- ・ 法人評価（中期目標・計画関係）と認証評価の担当部署が分かれているが、項目の類似や、データの共有が必要であることから、資料や情報等をより効率的に共有できるようにすることが、次回に向けての検討課題である。
- ・ 大学の中長期計画と法人の将来構想が整合的でなく、十分に合意されていない。

●PDCA サイクルの確立について

- ・ 改善状況をモニタリングする機能が十分ではない。継続的な改善行動の実質化に向けては、進捗状況の把握と助言を与えるための機能が必要と考える。
- ・ 教育・研究の成果に関する定量的アプローチの枠組みが十分に構築されていない。
- ・ 設定した目標の具体性に差があり、達成度について検証可能なものに設定しなおす必要がある。
- ・ 目標は2003年度に設定し、かなりの期間が経過しているため、2009年度に目標の再設定を予定
- ・ 認証評価のPDCAと独自計画のPDCAを統合させる枠組みが十分に構築されていない。

- ・ 年度当初に事業計画の確認が十分に行われていないために、計画に沿った事業が展開されていないケースがある。
- ・ 中期計画そのものが「考えて」実施されていない。

●本部・部局間の評価への認識の齟齬

- ・ 大学本部と部局との間で、評価に対する認識の齟齬が生じてきていると感じている。

●部局の評価への意識の低さ

- ・ 大学評価室業務をサポートするために10数名の教員が、評価企画員及び評価支援教員として選ばれているが、あまりうまく活用されていない。
- ・ 各学部の体制は、外形的に整備されているが、不明瞭な権限と責任、当事者意識の欠如等の状況。
- ・ 自己点検・評価が形骸化（作文化）している部局があるため、学部においては、学部執行部、個別FD委員会が共同で取り組むよう依頼している。
- ・ 自己点検・評価についての知識を持ち、手法を理解している教職員の育成が必要。
- ・ 各部局において、データをあまり利用していない。

●部局の評価技能の低さ

- ・ 各組織からピントのずれた回答が多く出てくる問題がある。
- ・ 各部局で作成した各種評価書には、求められている情報が盛り込まれていないことが多く、限られた人員でこれらの報告書（特に達成状況報告書と現況調査表）を複数回にわたって添削、場合によっては全面書き換えすることとなった。これらの作業を円滑に進めることができたのは、評価担当理事の全面的なサポート（各担当理事及び部局長との交渉や依頼）によるところが大きい。

●自己点検・評価

- ・ 毎年の自己点検・評価はどのようなスタンスで実施するのか、基準の統一が必要。また、どこまで強制力を持たせるのか、持てるのか、検討が必要。
- ・ 学外委員、学内委員のスタンスや表現の違いがある。学外委員とは、評価結果提出後、意見交換を実施。学内委員は基準を統一する委員会を開催して調整。
- ・ 各部局との意思疎通不十分。評価結果（原案）返却は直接部局に出向き、意見交換も行う。

3. 評価結果の大学運営への反映

(1) 回答の概要

●リーダーシップ

学長を中心としたリーダーシップにより、評価結果を生かす取り組みが見られる。しかしながら一方で、その体制が十分でないという指摘もある。

●法人評価を活用した改善

法人評価において指摘された事項については、改善への取り組みを実施している例が多く見られる。

●次期中期目標・中期計画への反映

評価結果を次期中期目標・中期計画の策定へ盛り込む活動を展開しようとしている。しかしながら、それが実質的に結びつくかどうかは、現段階では未定であるところが多い。

●教員評価の運用・活用

教員評価を通じた個人評価を組織評価としてどのように反映させるかは、今後の課題としているところが多い。

●指標・データの活用

指標の設定やデータを生かした活動に対する認識はあるが、まだ発展途上にある。

●全学と部局の意識の差

評価に対して、全学と部局の間に温度差が見られる場合が多い。評価結果の改善への反映という活動は、部局に依存することが多いゆえに、意識の差により、実際の改善に結び付くかどうか不明瞭である。

(2) 若干の考察

- ・ 多くの国立大学において何らかの形で学長がリーダーシップをとる場面があるようだが、部局に対するリーダーシップはとりにくい現状がある。特に評価に対する全学と部局とのギャップの大きさが原因か？
- ・ 国立大学において法人評価やその基での年度評価は改善に対する大きな外圧となっており、改善を進める要因となっているが、現行の中期目標・中期計画はそのゴールが明確でないことが多いため、何のための改善であるのか、方向性を見いだしにくい状況にあると思われる。
- ・ 一方で私立大学においては法人評価のような強制力の働く外的仕掛けがないこともあり、評価結果を大学運営に反映させることに大きな困難を抱えていると思われる。
- ・ そのため、次期中期目標・中期計画へ現状の課題を反映させることに対する期待が大きく、準備を進めている大学もあるが、どの程度反映されるかに関しては未知数である。
- ・ 教員評価を行っている大学ではその結果を組織へ反映させる方策を模索中である。
- ・ 大学活動の現状を把握するために、データの収集と分析の必要性を感じてはいるが、その体制は未整備の状態にある。

(3) 回答内容 (抜粋)

●リーダーシップ

- ・ 役員会で検討し、各部局に改善を指示している。
- ・ 意見交換会による各部局の計画の進行の直接聴取は行っていることで、一定程度、意志決定にそれらの情報が反映されていると考えられる。一方で、数量的なデータ分析などの客観解析は実施しておらず、雰囲気で多くの意志決定が行われているものと推測される。これは、中期目標・中期計画自体が、なんらかの大学や学部 of 長期構想などにもとづいて作られていないために、ある目標に対して今がどうなのか、という指向の評価が行われず、年度計画レベルでの成否のみが議論されてしまうからであると考えられる。
- ・ 評価の責任者が学長補佐であり、大学評価が学長直轄事業であることから、評価の結果についても学長のリーダーシップにより必要に応じて大学運営に反映している。
- ・ 学長、理事、監事が評価結果について非常に敏感であり、リーダーシップも有しているので、改善はかなり上手くいっている。
- ・ 昨年度全学的に実施した組織評価 (自己点検・評価) では、各組織の自己評価結果に基づき、学長自らが改善勧告を行った。
- ・ 評価室は、自己点検・評価、第三者評価機関及び外部評価等からの評価結果で明らかになった改善点について、役員会のメンバーと意見交換を行い整理し、役員会 (戦略会議) に報告している。学長は理事等に改善を要請し、担当理事・副学長、各学部長等が責任を持って改善を実施している。また、改善リストを作成し、実施状況の調査を行っている。
- ・ 「理事長、学長、高中部長、初等部長は、総括結果を法人、大学、高中部、初等部の年度計画及び中長期計画に反映させるように努めなければならない。」としている。しかしながら、十分反映しているとは言えない。また、予算や内部監査との連携については大きな課題である。

●法人評価を活用した改善

- ・ 組織評価や個人評価の結果はインセンティブ付与の方向で動いているが、その評価指標の妥当性はつねに問われるのだろう。法人評価に関しては、国立大学法人評価委員会から指摘された改善を要する点は着実に改善している。これ以外についてもより十分な成果があげられるよう、改善すべき点を明らかにし、改善に向けた方策を検討している。
- ・ 部局提出の年度達成状況シートを評価室 (担当理事の下におかれたブレーン組織: 教員中心) において、「教育・研究・社会貢献」に関して点検し、優れた点、改善点等を示し文書 (「達成状況評価書」) によりフィードバックしている。
- ・ 各年度の業務実績報告書において「改善を要する点」として指摘された点については、役員会を中心に検討して対策を講じ、大学運営に反映できている。他方、期待される事項として挙げられている項目については、役員会で検討を重ね、その結果を経営協議会に報告してはいるが、確実に大学運営に反映するには至っていない。
- ・ 法人評価を受審するに当たり、中期目標・中期計画の完全実施という形での改革は進行しつつある。
- ・ 毎年度、国立大学法人評価委員会から示される「業務の実績に関する評価の結果」の内容を受けて、「〇〇することが期待される。」との記述があったものについては、対応が可能なものから対応している。
- ・ 法人評価 (年度実績評価) に対し文部科学省から指摘のあった事項については、全学会議等で報告するとともに、改善の取組を行っている。
- ・ 評価結果を大学ホームページに掲載するとともに、計画策定ワーキンググループ委員に各部局での翌年度の事業、計画に反映してもらう。

●次期中期目標・中期計画への反映

- ・ 法人評価結果が出てはじめて、大学全体の運営に関わる「大きな反映」が起こりそうです。これまでの認証評価や、法人評価（年度評価）の結果についても、必ず大学の施策に反映されています。ただ、改善施策という範囲であり、大学運営の反映というレベルではないかもしれません。
- ・ 平成19年度に受審した認証評価を通じて明らかになった課題については、早急に解決すべきもの、解決中の取組をより推進すべきもの、次期中期目標期間で解決を図るものに分類した文書を作成した。今後、実施に向けた検討を行う必要がある。
- ・ 次期中期目標・中期計画の骨子について役員会で検討を開始しており、年内に何らかの方針を示すべく作業を進めているが、現行の中期目標・中期計画を通じて明らかになった問題点等への対応も含め、進捗を適切に管理し、大学運営に確実に反映させていく仕組みを構築することが求められている。
- ・ 次期中期目標・計画の策定が、評価結果をどれほど反映したものになるかは、現時点では予想できない（おそらく、あまり反映されないとと思われる）。
- ・ 第Ⅱ期中期目標・計画の作成にあたっては、第Ⅰ期の評価業務で苦勞した点について、何らかの工夫をする予定ですが、評価結果を次期の目標・計画に反映できるかは、個人的には懐疑的です。

●教員評価の運用・活用

- ・ 各種自己点検システムによる評価結果は各教員個人に通知されるとともに、結果の全体概要が学長から全学に公表されている。現在、教員活動の自己点検に留まっていて大学運営への反映という観点からは目立ったものはない。
- ・ 教員個人の自己点検・評価の結果を、どのように組織へ反映させるかが問題となっている。（本学では、教員の全般的活動評価、教育貢献度評価、研究水準評価を行ったが、教員個人の結果を、組織の活動に反映させることは、部局に任せており、具体的な方策がない。
- ・ 現在、個々の教員については「教員業績評価・処遇制度」が実施され、教員の給与等に反映されているが、組織単位の評価「組織評価」については、大学運営に全く反映されていない。

●指標・データの活用

- ・ 数量的なデータ分析などの客観解析は実施しておらず、雰囲気で多くの意志決定が行われているものと推測される。
- ・ 定常的なデータ分析および組織の自己点検体制の確立を図り、大学運営のためのデータ提供の体制作りを行うことが課題である。
- ・ 本学では、2005年度から、学部・教学機関がそれぞれの教育目標を明確に設定し、その達成状況について自己点検・評価を行う「教育力強化」の取組を導入しています。教育目標の明確化とこれに沿った教育プログラムの展開とともに、達成状況を客観化する「評価・検証指標」の設定と評価に基づく予算配分を通じて、各取組の効果をPDCA マネジメントサイクルによって明らかにしながら、教育実践の有効性について継続的に検証を行い、改善に繋げることとしています。また、2008年度より上記の「教育力強化」の取組を更に発展させ、本学が大学認証評価を受審している（財）大学基準協会の認証評価指標に基づいた評価・検証指標を設定した教育改革総合指標・行動計画を導入しました。

●全学と部局の意識の差

- ・ 自己点検・評価に関する評価結果について、評価室が感じる「課題意識」と「部局」が感じる課題意識の「温度差」はあるかもしれません。
- ・ 学部ごとにかかなりの温度差があり、学部長を中心に年度計画の担当者と学部執行部との間で定期的に意見交換を行っている学部もあれば、計画のプロセス記載も十分ではない学部もある。
- ・ 構成員に評価を行っているとの認識が希薄であり、構成員の自律的な改革を促進するようなものとなっていない。また、第三者評価の準備段階で行う自己評価についても、問題点を覆い隠す傾向があり、

適切なフィードバックの妨げとなっている。

- ・ 評価結果の大学運営への反映については、各部局等に委ねられており、取り組み方は各部局によりまちまちである。また、きちんと評価結果の反映された大学運営になっているかをチェックすることは、現時点ではなされていないと思われる。
- ・ 評価結果は役員会・教育研究評議会等を経て学内に周知されるが、評価結果を今後の取組みに反映し、改善に役立てるかどうかは、トップダウンで指示を下したとしても、最終的には、当該部局等の姿勢・意識に拠るところがあり、学内でどれだけ反映され実行されているかは、まだら模様となる場合がある。

●その他

- ・ 「達成状況評価書」を学内の予算要求等総長ヒアリングの参考資料とすることで、執行部と部局のコミュニケーションツールとして活用している。
- ・ 定常的なデータ分析および組織の自己点検体制の確立を図り、大学運営のためのデータ提供の体制作りを行うことが課題である。
- ・ 外部評価委員からの民間的発想の意見については非常によい内容が多いと思うが、国からの運営費交付金の中でやることには限度がありなかなか出来ないことも多い。金がないなら知恵を出してと思うがなかなか大学内からは出てこないし、理解が得られないことも多いと考える。
- ・ 大規模な大学であるので、各部局の内部で対応が進んでいるかの進捗状況が把握しにくい。単純な定員等の是正の問題に関しては、明確に対応策を取ることが可能であるが、教育の質などに関しては、評価書からどのような改善が必要かを読みとり、対応策を立てることが難しく、現状では十分には活用されていないように思われる。
- ・ 評価困難な中期計画の設定、各計画におけるドライビングフォースの不在。
- ・ 改善プランを実行させる段階での支援体制（ヒト・モノ・カネ）の充実が予測されるが、これらの改善状況を常に社会に発信していく必要性を共有し、教職協働体制で課題解決方法を見出していくための基盤整備（IR機能の実質化）が急務と考えている。

4. その他

(1) 回答内容（抜粋）

- ・ 第二期の中期目標・計画の立案に難儀しています。各大学さまからのよいお知恵があれば、今度の研究者集会で、是非披露していただきたく存じます。「来年」の研究者集会では、どんなによい知恵を紹介されてももう間に合わない。今年こそが、このテーマの「旬」です。
- ・ 大学評価の趣旨、目的に関して、教職員の認識が希薄である。
- ・ いわゆる教員評価について、客観的な評価手法を策定することは難しい。
- ・ 評価の実施に必要な、大学評価情報データベースシステムを早期に構築する必要がある。
- ・ 認証評価機関が提示している評価の視点については、審査する側からの視点で書かれているものも多く見受けられる印象がある。評価機関の評価項目（視点）をそのまま大学で適用した場合、評価機関の意図することができず、的外れな現状把握、評価結果、改善行動が示されることがあった。
- ・ 評価機関の評価項目（視点）をアレンジして、学内評価担当者に意図がしっかりと伝わるような準備も必要だと感じる場面があった。実際にそのような対応はせず、何度も評価担当者への説明を行って理解いただいたが、当該大学でのわかりやすい言葉への変換、また、社会（ステイクホルダー）への評価結果等に係わる情報発信に関連しても、平易かつ一義的な理解が可能となるような対応が必要であると思われる。これも評価のタイムマネジメントの観点からは重要だと考える。
- ・ 評価担当関係者に多くの時間と労力を強いており、それに見合った評価によって質の向上が図られているのかを、関係者と意見交換したい。
- ・ 評価実務者一全学をとりまとめる事務職員の能力開発の在り方、業務の複雑さ・高度さをいかに学内的認知を得るかが今後の課題である。
- ・ 大学運営全般において、教員、職員の枠を超えて業務に当たっていくことが望ましいが、実際には教職員一体の組織は編成できておらず、室等の教員組織と事務部門が組織上別々の位置づけになっている。このことにより、必ずしも連携が十分には取れないことがあり、業務が効率的に遂行できないことが多々ある。
- ・ 今後の課題としては、教職員一体となった組織編成を推進し、教員あるいは職員という立場からではなく、組織としてそれぞれの業務に対応していくことが望まれる。
- ・ 大学としての本質的な目的・目標がないために、とくに事務局などでは、前任者が決めた中期計画だから、現在の担当者には関係がない、という意識がある場合が多く、計画実施上支障を来す場合がある。
- ・ 今後の法人評価、特に2年後に行われる中期目標期間の評価、が具体的にどのように進められるのかははっきりしていない。それに合わせた効果的・効率的な評価業務の在り方を考えたいが、それができない問題がある。
- ・ 大学評価室の活動が、評価に直接関わりのない教員には、あまり理解されていない。（大学評価室は、面倒なことばかり押しつけてくるという言い方をする教員もいる。）
- ・ 「評価」に関しては、法人評価、認証評価、自己点検・評価などさまざまな評価があり、「評価疲れ」という言葉をよく耳にしますが、今後の評価のあり方（学内で行う評価を含む。）に関して具体的に検討を行っている大学があれば、参考となる情報を是非御教授願いたいので、よろしくお願ひいたします。（例：今後の評価方針の策定等）
- ・ 大学評価・学位授与機構には「大学情報データベース」において、基礎的なデータを提供しているが、法人評価においては、本学は当データを利用していない。また、認証評価においても平成21年度評価を受ける際、大学の基礎的なデータ（学科や専攻等の学生数、教員、施設の状況等）を「大学現況表」として提出することになっているが、「大学情報データベース」のデータと類似点もありながら、一致しない箇所も多く、別途作成する必要がある。以上の状況から、「大学情報データベース」へのデータ

提供の意義が薄れており、法人評価終了後、「大学情報データベース」のデータ活用を他大学ではどのように考えていらっしゃるか、意見をいただきたい。

- ・ 全般的に、学内において、評価制度に対する認識が不足している部分があり、啓蒙活動が必要である。
- ・ 各部局では、通常業務の処理に追われ、評価に専念できるだけの余力（人員や時間）がなく、評価業務に支障を来している。
- ・ 事務局各課では、評価に対する認識の違いなどから、適切な根拠資料等を示すことができない課がある。
- ・ 評価担当課である企画・評価課では、増大する一方の評価業務に適切な人員配置が追いつかず、超過勤務が恒常化し、評価業務に対する疲労感が蓄積している。
- ・ 学長直轄の部署であるので、学長や体制が変わった場合にどのような変化があるのかが、まだ分からないという不安もある。
- ・ 大学主導と言うよりも自ら考え、自ら実践することを求められているようだ。自由にやらせてもらえるのは良いが、経営側とのすり合わせができていないと思う。
- ・ 本学は来年度、3年に1度の教員評価、認証評価、年度評価（第一期の評価）、次期中期目標・計画の作成と評価に関する案件が集中することから、現在もその準備に当たっての作業や機構の实地調査の対策等があり、休まる時間がない。評価担当者の体調管理が非常に心配。
- ・ 報告書の作成に当たり、評価室への依存度が高すぎる。
- ・ 本学では、認証評価から実の認証評価の間の年にも、学内第三者評価を組み込んだ自己点検・評価を実施し、評価結果をホームページで公開している。
- ・ 卒業（修了）生、就職先からの大学教育等に関する意見収集を、大学全体ではなく部局が個別に行っておられる場合、その収集方法等を教えていただきたい。

あります。

つきましては、分科会の実施担当者の方におかれましては、分科会の趣旨を 200 字程度で説明した案内文を、平成 23 年 6 月 13 日（月）までに、事務局までご提出ください。

また、全体の運営を調整する必要がありますので、分科会の趣旨、実施内容、使用機材に関する企画書を平成 23 年 7 月 1 日（金）までにご提出ください。

(2) プレイベントの実施担当者へのお願い

プレイベントの具体的な内容は、実施担当者の方々にお任せいたしますので、上記の日時等を踏まえて、開催の準備を進めてくださいますようお願いいたします。

今後の当面の作業として、6 月初旬には、大学評価担当者集会の広報を開始する必要があります。

つきましては、プレイベントの実施担当者の方におかれましては、プレイベントの趣旨を 200 字程度で説明した案内文を、平成 23 年 6 月 13 日（月）までに、事務局までご提出ください。

また、プレイベントの趣旨、実施内容、使用機材に関する企画書を平成 23 年 7 月 1 日（金）までにご提出ください。

(3) 上記 (1) (2) の実施担当者以外の幹事の方へのお願い

畠田幹事・浅野幹事・佐藤幹事のご提案を基軸にプログラムを作成したため、現時点では、集会、プレイベントの実施担当者に名前を掲載できていない幹事の方もおられます。

ただ、できるだけ多くの幹事の方々に分科会を担当していただくことが今後の活動の継続につながると思われます。

つきましては、現時点で名前を掲載できていない幹事の方は、担当を希望する分科会を平成 23 年 6 月 13 日（月）までに事務局までご連絡ください。以後、分科会の実施担当者と調整をさせていただきます。

実施担当者の方々におかれましては、大変お忙しいところお手数をおかけして恐縮ですが、円滑な運営のためにご協力くださいますようお願い申し上げます。

以上