

大学評価担当者集会 2009

事前アンケートの結果

1. 回答者の属性

- (1) 所属機関
- (2) 現在の職
- (3) 大学評価業務の担当歴

2. 大学評価をめぐる所属機関の全体的状況

- (1) 総計と平均値
- (2) 所属機関別（設置主体別）の平均値

3. 所属機関における全学規模の評価の取り組み

- (1) 総計
- (2) 所属機関別（設置主体別）の総計
- (3) 学内における評価活動に関する所属大学での成功事例
- (4) 参考にしている国内外の大学の取り組み

4. 大学評価の結果を大学経営に反映する際の重要な活動

- (1) 総計
- (2) 回答者別の総計
- (3) 重要だと考える理由
- (4) その他の重要だと思われること
- (5) 大学評価の結果を大学経営に反映する活動についての学内での成功事例

付録 事前アンケート用紙

1. 回答者の属性

総回答者数：91名（9月4日の段階）

（1）所属機関

機関	人数
国立大学	59
公立大学	12
私立大学	16
評価機関	3
不明	1

（2）現在の職

職種	人数
職員	63
教員（部局）	9
教員（全学組織）	15
理事・役員	4
その他	0

（3）大学評価業務の担当歴

担当歴	人数
経験なし	6
1年未満	21
1年以上3年未満	31
3年以上5年未満	19
5年以上	14

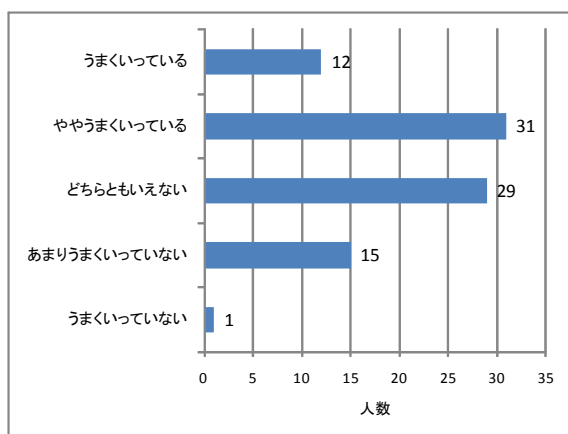
2. 大学評価をめぐる所属機関の全体的状況

*所属大学の取り組み状況に関する内容であるため、評価機関の回答者の回答は含まれていない。

*平均値は、「うまくいっている」を5とし、「ややうまくいっている」を4、「どちらともいえない」を3、「あまりうまくいっていない」を2、そして「うまくいっていない」を1として算出している。

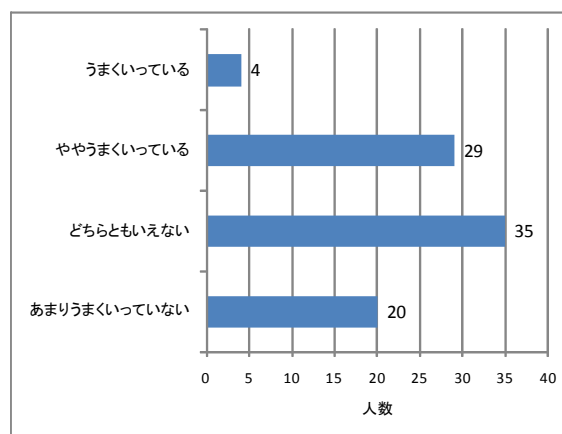
(1) 総計と平均値

①大学評価の実施体制



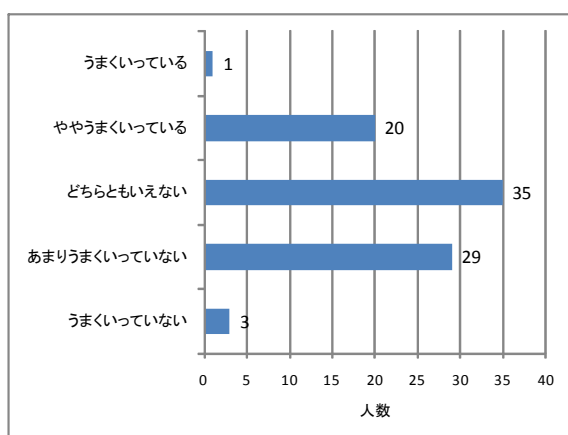
全体の平均値は 3.4 である。他の項目に比べると、最も高い値であり、全体的に実施体制は整えている状況にあると考えられる。

②大学評価に対応するための情報の収集



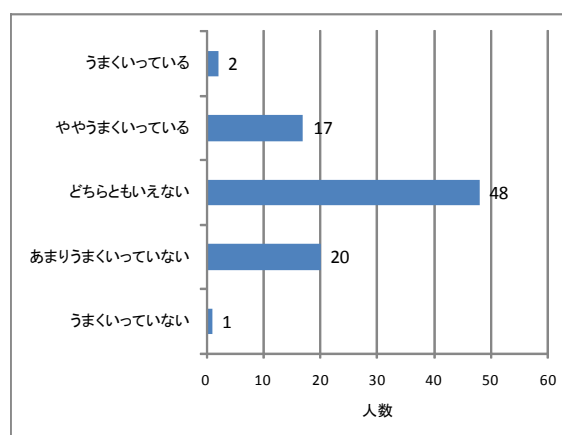
全体の平均値は 3.2 である。情報の分析に比べると高い値であり、情報の収集は進んでいると認識している担当者が多いと考えられる。

③大学評価に対応するための情報の分析



全体の平均値は 2.9 であり、他の項目に比べると最も低い。情報の収集はできているが、分析までは行うことができていない状況が確認できる。

④大学評価の結果の大学経営への反映

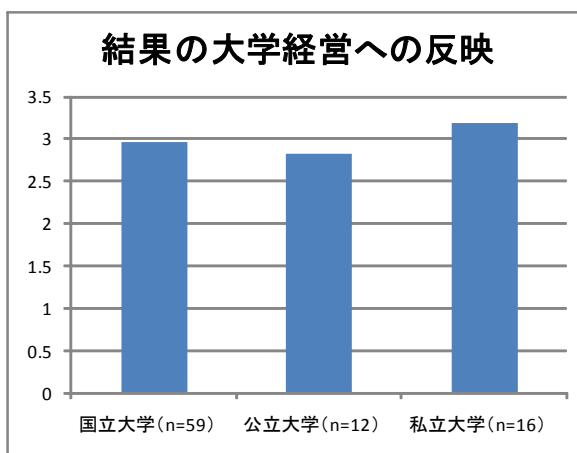
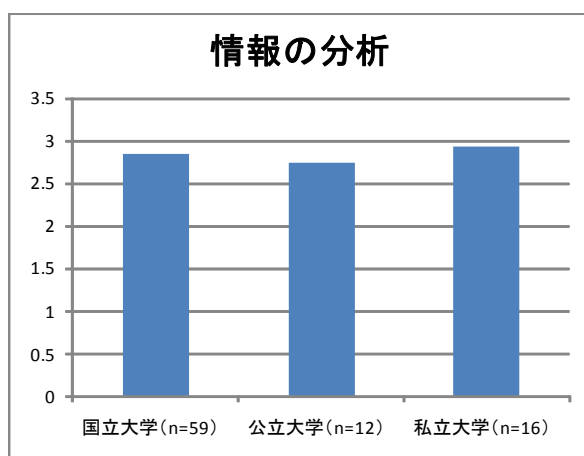
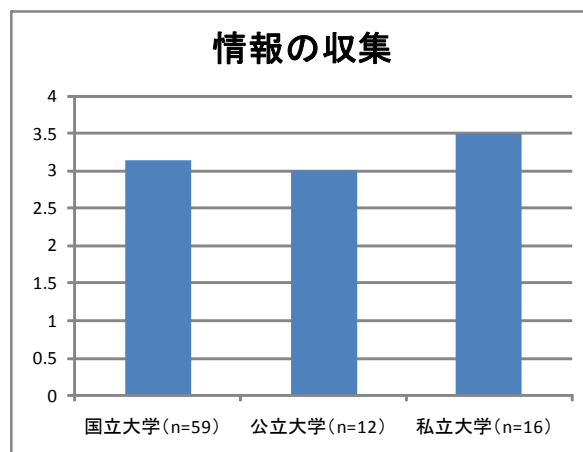
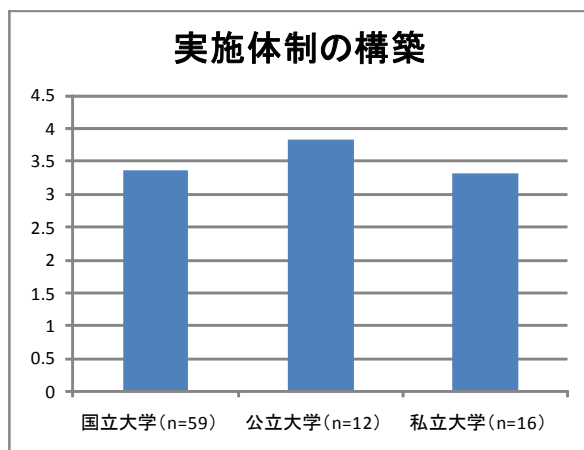


全体の平均値は 3.0 である。「どちらともいえない」との回答が多く、結果が大学経営に反映されている状況の判断が難しいと考えられる。

(2) 所属機関別（設置主体別）の平均値

*所属大学不明の回答が一つあったため、合計数が87となっている。

	実施体制の構築	情報の収集	情報の分析	結果の大学経営への反映
国立大学 (n=59)	3.37	3.14	2.85	2.97
公立大学 (n=12)	3.83	3	2.75	2.83
私立大学 (n=16)	3.31	3.5	2.94	3.19



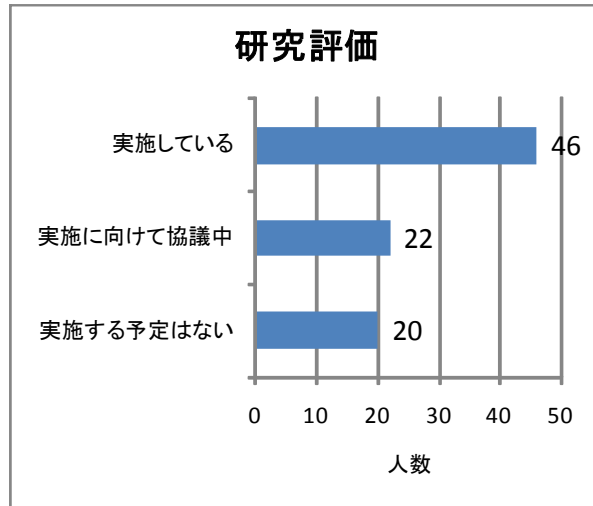
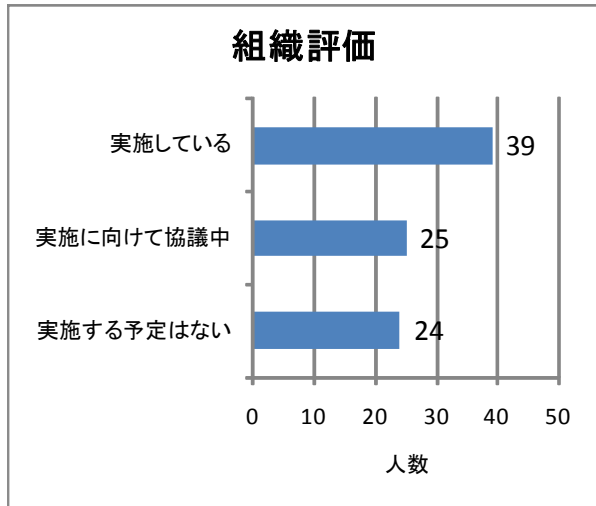
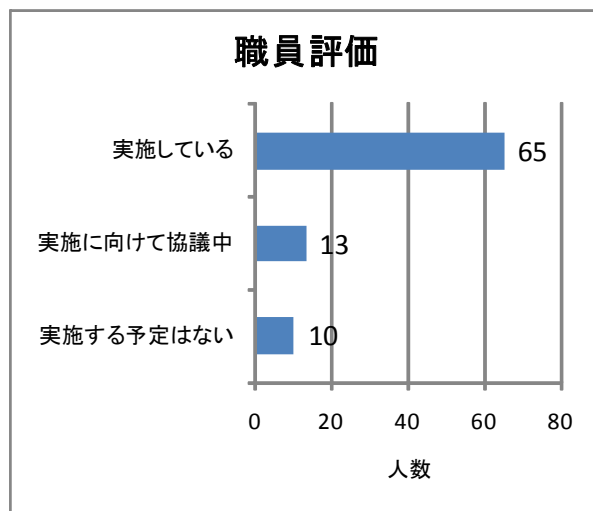
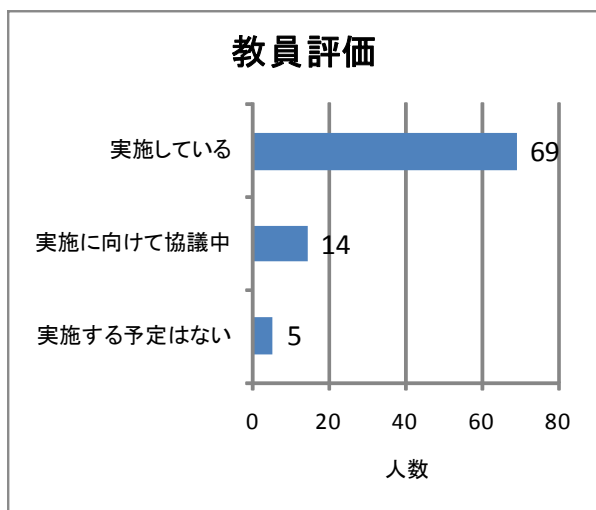
実施体制の構築については、公立大学が 3.83 と他に比べると高い値になっている。情報の収集および結果の大学経営への反映については、私立大学が高い値になっている。情報の分析については、大きな差は見られない。

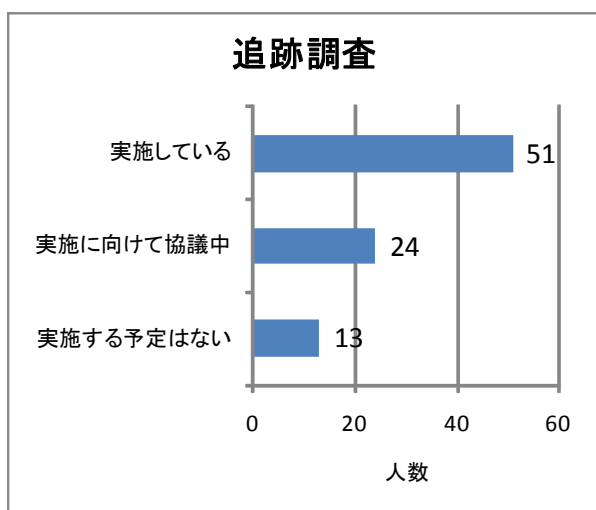
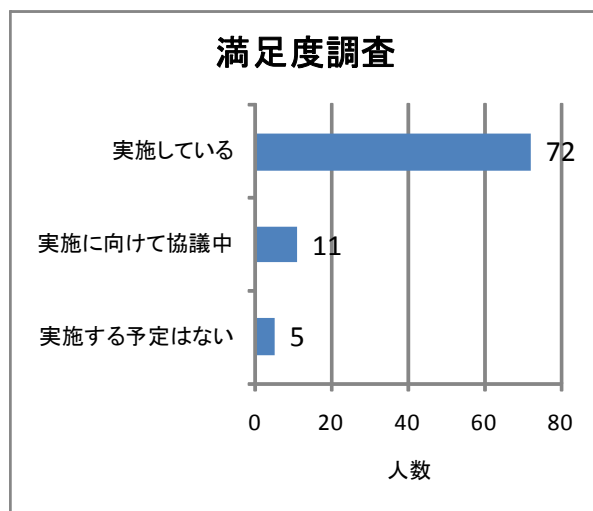
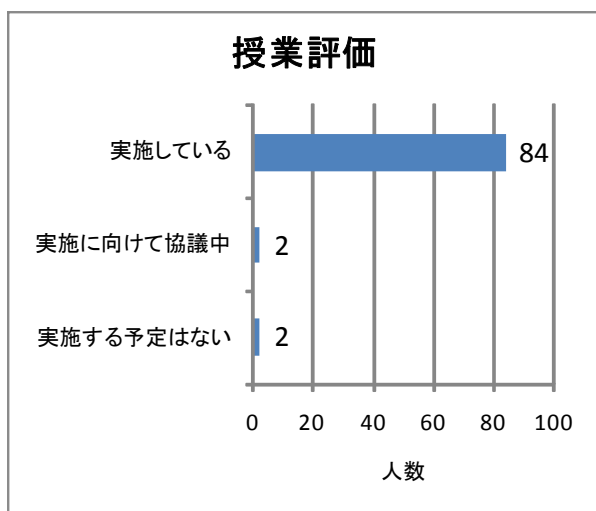
公立大学は、実施体制の構築以外の項目では他に比べると値が低くなっている。私立大学は、情報の収集、情報の分析、結果の大学経営への反映において他に比べると高い数値を示している。

3. 所属機関における全学規模の評価の取り組み

*所属大学の取り組み状況に関する内容であるため、評価機関の回答者の回答は含まれていない。

(1) 総計





全体的な傾向として、多くの大学内で様々な評価が行われていることがわかる。まず、教員評価や職員評価といった構成員個人を評価する取り組みは、「実施する予定はない」との回答が少なく、学内における個人に対する評価の潮流を確認できる。一方で、組織評価や研究評価といった組織全体の評価については、各大学の理念や方針に大きく依拠していると考えられる。また、教育評価に関連する項目では、授業評価や満足度調査がほとんどの大学で行われている。追跡調査については、実施に向けて協議している大学も多く、学生の成果の把握という取り組みは今後も進展していくと考えられる。

(2) 所属機関別（設置主体別）の総計

*所属大学不明の回答が一つあったため、合計数が87となっている。

*表中における%の数値は、所属機関別の総数に占める割合を表している。

①教員評価

	実施している	実施に向けて協議中	実施する予定はない
国立 (n=59)	55 (93.2%)	4 (6.8%)	0 (0%)
公立 (n=12)	10 (83.3%)	2 (16.7%)	0 (0%)
私立 (n=16)	3 (18.8%)	8 (50%)	5 (31.3%)

②職員評価

	実施している	実施に向けて協議中	実施する予定はない
国立 (n=59)	47 (79.7%)	9 (15.3%)	3 (5.1%)
公立 (n=12)	9 (75%)	1 (8.3%)	2 (16.7%)
私立 (n=16)	9 (56.3%)	3 (18.8%)	4 (25%)

③全学的観点からの学部・研究科等に対する組織評価

	実施している	実施に向けて協議中	実施する予定はない
国立 (n=59)	34 (57.6%)	13 (22%)	12 (20.3%)
公立 (n=12)	1 (8.3%)	4 (33.3%)	7 (58.3%)
私立 (n=16)	4 (25%)	7 (43.8%)	5 (31.3%)

④研究活動に対する評価

	実施している	実施に向けて協議中	実施する予定はない
国立 (n=59)	37 (62.7%)	11 (18.6%)	11 (18.6%)
公立 (n=12)	6 (50%)	3 (25%)	3 (25%)
私立 (n=16)	3 (18.8%)	7 (43.8%)	6 (37.5%)

⑤授業評価

	実施している	実施に向けて協議中	実施する予定はない
国立 (n=59)	57 (96.6%)	1 (1.7%)	1 (1.7%)
公立 (n=12)	10 (83.3%)	1 (8.3%)	1 (8.3%)
私立 (n=16)	16 (100%)	0 (0%)	0 (0%)

⑥在学生への満足度調査

	実施している	実施に向けて協議中	実施する予定はない
国立 (n=59)	55 (93.2%)	2 (3.4%)	2 (3.4%)
公立 (n=12)	8 (66.7%)	2 (16.7%)	2 (16.7%)
私立 (n=16)	9 (56.3%)	6 (37.5%)	1 (6.3%)

⑦卒業生・修了生への追跡調査

	実施している	実施に向けて協議中	実施する予定はない
国立 (n=59)	45 (76.3%)	10 (16.9%)	4 (6.8%)
公立 (n=12)	3 (25.0%)	6 (50%)	3 (25%)
私立 (n=16)	3 (18.8%)	7 (43.8%)	6 (37.5%)

設置形態によって差がみられる項目として、教員評価が挙げられる。現状として、国公立大学のほとんどは実施しているのに対して、私立大学での実施率は低くなっている。職員評価については、教員評価ほどの差は見られないが、国立大学では積極的に実施しようとする姿勢が見える。

組織評価については、単科大学や小規模大学では全学的な評価で対応ができると考えられるため、実施しているとの回答が国立大学でも6割にとどまっている。一方、研究評価については国立大学での実施率は他に比べて高くなっている。

教育評価に関連する項目では、授業評価は設置形態に関係なくほとんどの大学で実施している。在学生への満足度調査も実施に向けて協議中の所も多い。一方で、卒業生・修了生への追跡調査は、国立大学では他に比べて積極的に行われていることがわかる。その背景には、国立大学法人評価があり、卒業生・修了生からの意見聴取が制度的に求められていることが関係していよう。

(3) 学内における評価活動に関する所属大学での成功事例

*成功事例として述べられている内容のみ、取り上げている。

国立大学	教員活動評価用のデータ（研究業績等）を法人評価データとして活用することにより、教員の入力業務等を軽減するとともに、データの入力率を向上した。
公立大学	評価のための組織、委員会がうまく機能している。
公立大学	本学は任期制をとっているため、再任審査時に教育、研究、大学運営、地域貢献についての評価を、学外メンバーを含めた再任審査委員会が行っている。
国立大学	組織評価結果に基づき、5000万円の経費を部局に傾斜配分し、インセンティブ向上に資している。
国立大学	法人評価、認証評価に係る作業のマニュアル化・学部・研究科等の現況分析のスキームを参考に本学独自の評価項目を設定のうえ、学内センターで自己・点検評価を実施し、第三者による外部評価も行った。
国立大学	検証や改善も行いながら、不断に取り組んでいるところである。
私立大学	事務職も参加を許可した全体教授会を開催し、退学者の理由を各学科ごとに公表してもらった。これは学長指示であったので、皆、協力して下さった。2年目に授業中の私語について、状況報告を加えた。これを3年続けて、退学者の数、授業中の私語がかなり減少しました。今は、徹底させることに苦慮しています。非常勤全てまでは事実上、行き渡っていないから。
国立大学	教育職員評価を実施しており、教育職員に評価が着実に浸透してきている。
国立大学	<ul style="list-style-type: none"> ・「教員評価」については、各部局で評価結果の分析を行い、部局によっては、評価結果を参考にして部局長と教員で面談を行うなど、評価結果を教育改善のための資料として活用している。 ・「職員評価」については、評価結果を人事配置に活用することによって職務上の適材適所を促進しており、効果的な組織運営に寄与している。
公立大学	単科大学であるため、大学＝学部となっています。点検評価委員会（委員長：学長、委員：教職員16名）が中心となって、評価について検討しています。
国立大学	評価業務の効率的かつ効果的な推進を図るため、役員会、常置委員会等の主要会議及び学部教授会等の会議資料を蓄積した「〇〇大学管理運営データベース」を構築し、他部局において同様の機能を有するサーバを1台に統合した。
私立大学	学長を中心とする全学的な評価体制が整備され、評価が実行されている。
国立大学	簡単に成功・失敗とは言えない
公立大学	【認証評価に係る自己評価書作成作業】本学では、「評価室」という組織を中心に大学評価を行っているが、自己評価書作成にあたっては、評価室長（評価担当副学長）、評価副室長、経営企画課長、係長、職員の5人体制で取りまとめを行った。その際、5人の連携をうまく図り、作業をスムーズに進めることができた。
国立大学	教員評価を他大学に先行して実施し、各教員も当然の責務として認識するなど、定着している。評価結果に応じ、優秀教員への特別研究費配分などの処遇も実施している。他学からの訪問調査もずいぶんあった。ただ、教員評価が大学の活性化につながっているかは不

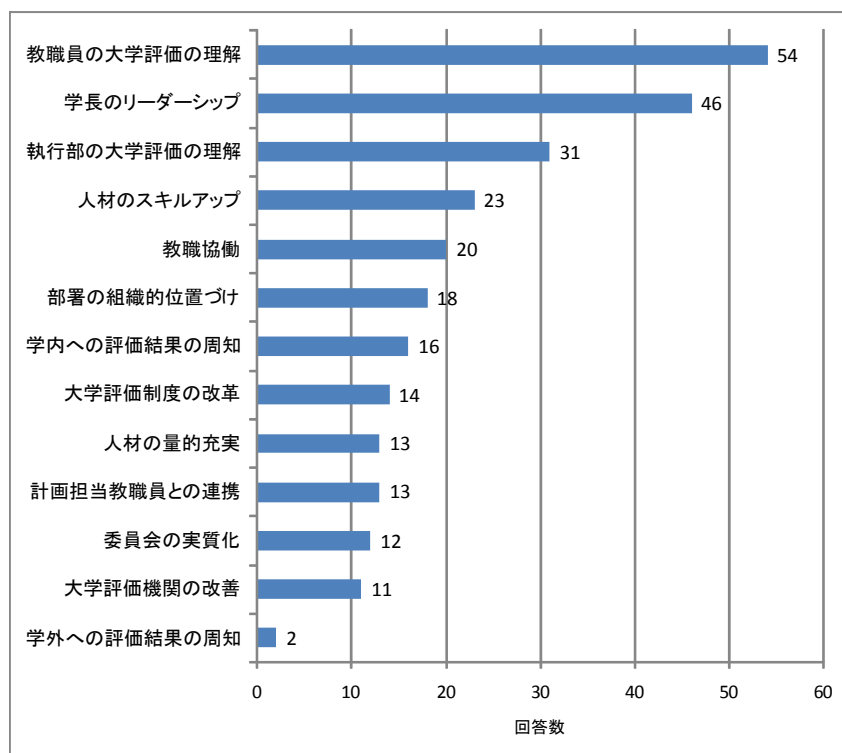
	明である。評価室を設置して、大学全体の評価業務を効率的に進めている。ただし、業務の効率化や教員の負担減などに成果（評価）を得ているが、評価業務そのものが大学の管理運営や活性化に「本質的」な意味で貢献しているかは、はなはだ疑問である。
国立大学	IT活用による評価業務の効率化：オンライン電子書庫システムを実績報告書根拠資料の電子ファイルの授受と整理に使用した。このシステムはメール添付せずに大容量ファイルをやり取りできる、電子ファイルとして保存するのでPC上で検索が容易である、等の点で効率的であった。
国立大学	教育・研究・社会貢献等に係る全学的な自己点検評価である組織評価を行い、自己点検評価結果を全学委員会である評価会議で検証し、改善が必要と判断された事項等について、該当部局に改善を求め、その後の改善状況についてフォローアップを行う、PDCAサイクルを構築した。
国立大学	学部等を対象にした組織評価（教育・研究・管理運営等の領域が評価の対象）を平成19年度に実施し、同年、学長から評価結果に基づく改善勧告を発出した。平成20年度は、同勧告を踏まえた学部等の達成状況について追跡調査を行い、対応が不十分な事項については、引き続き改善に向けて取り組むように指示し、PDCAサイクルを定着させた。
国立大学	自己点検・評価のための組織評価を行った。各部局ごとに自己評価を行い、学長による改善勧告を通知した。その後も対応状況のフォローアップを行う等、PDCAサイクルを構築することができた。
国立大学	学長を含めた理事が部局を回り、現地で年度計画についての意見交換をすることになっている。秋頃。部局のほうは直接、進捗が悪い年度計画についての相談ができて、理事は進行状況を肌で感じるできるので、過密スケジュールでやるわりにはあまり文句が出ない。
国立大学	教員評価については、教育、研究、社会貢献、管理運営の4軸についての評価を実施している。実施3年目になり「定着」してきている。

(4) 参考にしている国内外の大学の取り組み

国立大学	教員活動評価について（岡山大学・九州大学・熊本大学）
国立大学	名古屋大学、九州大学、オーストラリア
国立大学	九州大学
私立大学	関西学院大学：IR機能の充実も含め、機動的・機能的に実績を積み重ねている。 九州大学：大学評価情報室の動きは我が国のIRの方向性のモデルとなるものであり、常にその動向について注視している。
国立大学	九州大学、名古屋大学、メルボルン大学（オーストラリア）、マードック大学（オーストラリア）、香港大学（中国）
国立大学	他大学の取組事例を参考にすることはあるが、特に参考となる特定の大学は無い。
私立大学	九州大学の大学評価に関するIR活動
国立大学	大学評価とは異なるが、岡山大学における教員の個人評価制度を参考にする予定である。
私立大学	関西学院大学
私立大学	米国のUCLAなど（IR部門が充実している）
私立大学	検討する内容ごとに、国公立大学の事例を参考にしつつ、本学にあった取組み・検討を進めています。（自己点検・評価体制、外部評価委員会設置、自己点検・評価報告書作成、情報収集・分析に係るあり方検討等） 大学名：関西学院、同志社、立命館、大阪、九州、名古屋、大阪市立、愛媛他
国立大学	特になし。むしろ「意図的に無視」している観あり。評価担当が、他大学の事例を紹介しても、他大学との連携を勧めても、評価担当の事務管理職より、やんわり拒絶される。自分のスタイルで、思いのままにやりたいのでしょう。よけいな知恵を吹き込むな、って感じですね。
不明	九州大学、関西学院大学
国立大学	教員評価（特に評価結果の処遇への反映）に関して、岡山大学の取り組みを参考に進めたいと考えている。

4. 大学評価の結果を大学経営に反映する際の重要な活動

(1) 総計



	回答数	割合
教職員の大学評価の理解	54	19.8%
学長のリーダーシップ	46	16.8%
執行部の大学評価の理解	31	11.4%
人材のスキルアップ	23	8.4%
教職協働	20	7.3%
部署の組織的位置づけ	18	6.6%
学内への評価結果の周知	16	5.9%
大学評価制度の改革	14	5.1%
計画担当教職員との連携	13	4.8%
人材の量的充実	13	4.8%
委員会の実質化	12	4.4%
大学評価機関の改善	11	4.0%
学外への評価結果の周知	2	0.7%

*割合は、全回答数（273）に占める割合である。

上位3項目をみると、「大学評価に対する理解」という点が共通していることがわかる。学長のリーダーシップの内実は、回答者によって捉え方が様々であると考えられるが（詳しくは15-17頁参照）、学長の理解がその前提にあると考えられる。

(2) 回答者別の総計

①所属機関別（設置主体別）の回答数と割合

	国立大学	公立大学	私立大学	評価機関
学長のリーダーシップ	32 (18.1%)	4 (11.1%)	8 (16.7%)	2 (22.2%)
教職協働	11 (6.2%)	4 (11.1%)	3 (6.3%)	2 (22.2%)
計画担当教職員との連携	11 (6.2%)	1 (2.8%)	1 (2.1%)	0 (0%)
委員会の実質化	7 (4.0%)	3 (8.3%)	1 (2.1%)	0 (0%)
執行部の大学評価の理解	19 (10.7%)	2 (5.6%)	8 (16.7%)	1 (11.1%)
教職員の大学評価の理解	38 (21.5%)	7 (19.4%)	8 (16.7%)	1 (11.1%)
学内への評価結果の周知	10 (5.6%)	3 (8.3%)	3 (6.3%)	0 (0%)
学外への評価結果の周知	1 (0.6%)	1 (2.8%)	0 (0%)	0 (0%)
人材の量的充実	7 (4.0%)	3 (8.3%)	3 (6.3%)	0 (0%)
人材のスキルアップ	11 (6.2%)	5 (13.9%)	5 (10.4%)	2 (22.2%)
部署の組織的位置づけ	11 (6.2%)	2 (5.6%)	4 (8.3%)	1 (11.1%)
大学評価制度の改革	9 (5.1%)	1 (2.8%)	3 (6.3%)	0 (0%)
大学評価機関の改善	10 (5.6%)	0 (0%)	1 (2.1%)	0 (0%)

*表中の%の数値は、所属機関ごとの全回答数（国立大学：177、公立大学：36、私立大学：48、評価機関：9）に占める割合を表している。また、各所属機関グループにおける上位3項目を網掛けで表示している。

国立大学の上位3項目は、全体の状況と同じである。公立大学は、教職員の大学評価の理解に次いで、人材のスキルアップが2番目に多く、3番目には学長のリーダーシップとともに教職協働が挙げられている。公立大学の多くが小規模であることを考えると、人的資源としての職員の重要性が認識されているとともに、担当者のスキルアップが業務遂行の要になっていると想定できる。私立大学は、全体の状況と同様の傾向を示している。

その他の項目について、国立大学は大学評価機関の改善の割合が他に比べると高くなっていることが分かる。その背景には、認証評価だけではなく、国立大学法人評価の存在があり、重要だと考える理由においてもその課題を提示しているものが多い(33-34頁参照)。

②職種別の回答数と割合

	職員	教員（部局）	教員（全学組織）	理事・役員
学長のリーダーシップ	28 (14.8%)	4 (14.8%)	11 (24.4%)	3 (25.0%)
教職協働	15 (7.9%)	2 (7.4%)	2 (4.4%)	1 (8.3%)
計画担当教職員との連携	9 (4.8%)	0 (0%)	3 (6.7%)	1 (8.3%)
委員会の実質化	9 (4.8%)	0 (0%)	2 (4.4%)	1 (8.3%)
執行部の大学評価の理解	20 (10.6%)	2 (7.4%)	7 (15.6%)	2 (16.7%)
教職員の大学評価の理解	42 (22.2%)	6 (22.2%)	5 (11.1%)	1 (8.3%)
学内への評価結果の周知	9 (4.8%)	2 (7.4%)	5 (11.1%)	0 (0%)
学外への評価結果の周知	1 (0.5%)	0 (0%)	1 (2.2%)	0 (0%)
人材の量的充実	9 (4.8%)	3 (11.1%)	1 (2.2%)	0 (0%)
人材のスキルアップ	17 (9.0%)	2 (7.4%)	3 (6.7%)	1 (8.3%)
部署の組織的位置づけ	14 (7.4%)	2 (7.4%)	1 (2.2%)	1 (8.3%)
大学評価制度の改革	8 (4.2%)	2 (7.4%)	3 (6.7%)	1 (8.3%)
大学評価機関の改善	8 (4.2%)	2 (7.4%)	1 (2.2%)	0 (0%)

*表中の%の数値は、職種ごとの全回答数（職員：189、教員（部局）：27、教員（全学組織）：45、理事・役員：12）に占める割合を表している。また、各職種グループにおける上位3項目（理事・役員は2項目）を網掛けで表示している。

職員の上位3項目は、全体の状況と相違ないが、教職員の大学評価の理解の項目の割合が高くなっていることが分かる。教員（部局）では、人材の量的充実が3番目に多く、部局における評価の負担感が表れているとも考えられよう。教員（全学組織）では、学長のリーダーシップの割合が最も高く、全学的見地からの学長のリーダーシップの重要性を認識していることがわかる。また、学内への評価結果の周知が3番目に多く、評価結果を受け取る本部にいる全学組織の教員は、その内容を学内に周知することの重要性を認知していると考えられる。理事・役員の間では、学長のリーダーシップおよび執行部の大学評価の理解という点が上位にあり、自らが評価を先導していく中で、他の理事・役員間での意識の相違を感じていることが表れているとも捉えられよう。

③大学評価の担当歴別の回答と割合

	経験なし	1年未満	1年以上3年未満	3年以上5年未満	5年以上
学長のリーダーシップ	2 (11.1%)	11 (17.5%)	16 (17.2%)	10 (17.5%)	7 (16.7%)
教職協働	2 (11.1%)	4 (6.3%)	5 (5.4%)	5 (8.8%)	4 (9.5%)
計画担当教職員との連携	0 (0%)	2 (3.2%)	7 (7.5%)	1 (1.8%)	3 (7.1%)
委員会の実質化	1 (5.6%)	4 (6.3%)	4 (4.3%)	3 (5.3%)	0 (0%)
執行部の大学評価の理解	1 (5.6%)	6 (9.5%)	10 (10.8%)	8 (14.0%)	6 (14.3%)
教職員の大学評価の理解	4 (22.2%)	14 (22.2%)	21 (22.6%)	9 (15.8%)	6 (14.3%)
学内への評価結果の周知	2 (11.1%)	5 (7.9%)	5 (5.4%)	3 (5.3%)	1 (2.4%)
学外への評価結果の周知	1 (5.6%)	1 (1.6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
人材の量的充実	2 (11.1%)	1 (1.6%)	6 (6.5%)	1 (1.8%)	3 (7.1%)
人材のスキルアップ	2 (11.1%)	4 (6.3%)	9 (9.7%)	4 (7.0%)	4 (9.5%)
部署の組織的位置づけ	0 (0%)	6 (9.5%)	5 (5.4%)	4 (7.0%)	3 (7.1%)
大学評価制度の改革	0 (0%)	2 (3.2%)	3 (3.2%)	5 (8.8%)	4 (9.5%)
大学評価機関の改善	1 (5.6%)	3 (4.8%)	2 (2.2%)	4 (7.0%)	1 (2.4%)

*表中の%の数値は、大学評価の担当歴ごとの全回答数（経験なし：18、1年未満：63、1年以上3年未満：93、3年以上5年未満：57、5年以上：42）に占める割合を表している。また、各担当歴グループにおける上位3項目（経験なしは1項目）を網掛けで表示している。

経験なしの回答では、教職員の大学評価の理解以外はバラつきがある。外から見た大学評価に対する様々な見解の相違が確認できる。1年未満では、部署の組織的位置づけが3番目に多い。これは、大学評価担当の初任者が大学評価担当部署の位置づけによって学内の評価活動に課題が生じることを直接的に経験していることを表していよう。1年以上3年未満、3年以上5年未満、そして5年以上ともに、上位3項目は全体的な状況と同様である。

担当歴の経過と回答の状況を見ると、大学評価制度の改革の項目において、担当歴が長くなるにつれて、重要と回答する割合が増えていることが分かる。大学評価の経験が長くなるにつれて、大学評価制度自体の課題に気づくことが多くなると考えられる。

(3) 重要だと考える理由

①学長のリーダーシップ (46件)

国立大学	評価結果を大学経営に反映させるためには、評価結果が出た後、迅速にその改善策を検討し実施する必要があるため、委員会等で時間をかけて議論するのではなく、学長のリーダーシップによりトップダウンで実施していく必要がある。
国立大学	学長のリーダーシップは、大学の事業運営を成功に導くためにも重要であると思う。
国立大学	法人化後、大学を改革するためには、ある程度のスピードが求められており、その為には学長のリーダーシップが求められていると感じるため。
国立大学	国立大学において学長は経営のトップでもあるから、学長のリーダーシップが重要である。学長の大学評価に対する理解だけでなく、その結果を活用した大学運営をどのように行うかが、いま問われていると考えるから。
公立大学	組織上すべての情報が集まるところは学長であるため、学長のリーダーシップが大学経営を大きく左右すると思われる。大学を取り巻く最近の厳しい環境の中では、調整型ではなくリーダーシップが強く問われていると思う。
国立大学	評価結果を大学経営に反映させるためには、評価結果が出た後、迅速にその改善策を検討し、実施する必要があるため（時間が経つほど問題意識が薄れていくので）、委員会等で時間をかけて議論するのではなく、学長のリーダーシップで進めるべきであると考えている。
国立大学	今後、機能別分化等により、組織再編が避けられない中で、大学運営の改善のために、必要な痛みを伴う計画などは、学長のトップダウンで遂行されるべきであり、そのためには学長の経営者としてのリーダーシップが重要だと感じるから。
国立大学	大学評価の結果を大学経営に反映させるためには、学長のリーダーシップは極めて重要である。
公立大学	今年度から新学長となったが、9月まで前任の米国大学と兼務のため大学運営方針が教職員に明確にされてなく混乱している。学長のリーダーシップの重要性を実感している。
評価機関	多くの大学で、評価に対する意識には教職員間で温度差が見られるなかで、評価活動を引っ張っていくには、学長がリーダーシップを発揮していくことが欠かせないと思われます。
国立大学	大学経営の最終責任者としての学長が、評価結果をどのように受け止めているのかをはっきりさせ、大学の進むべき方向を明確に示すことが、評価を含めた学内のあらゆる活動の方針をたてる際には非常に重要であるから。
公立大学	法人化後、学長のリーダーシップが強化され、教育研究審議会および経営審議会による迅速な大学運営が進められており、大学評価を直接的に年度計画等に反映するには学長の裁量が最も重要なものの一つである。
国立大学	評価結果を大学運営に効率的に反映させるためには、学長の理解と強い意思決定が必要であると思われる
国立大学	組織の長が陣頭指揮を執らなければ、何事もうまくいかないと考える。
国立大学	本学では、評価結果を踏まえ、計画の進捗が遅い項目の代表者に対し、学長からの改善命令を出すという方法を用いており、これにより一定の効果があつたため。
国立大学	評価結果を経営に反映してくためには、やはりトップの意識・見識が大きく影響する。こ

	<p>ここで認識が欠けていると、結局は理事や学長補佐、学部長・研究科長といった、経営を実質的に握るところがまとまらない。そうした認識をきちんともてる学長がどれだけいるのか疑問。特に、地方国立大学のいい意味でも悪い意味でも「民主的な」学長選出過程からは、高い見識をもつ学長が出てきにくく、現状はかなり厳しいのではないか。</p>
私立大学	<p>大学評価といっても実質的には各学部・研究科単位での活動が主になる。それらをまとめていくうえで、学長の強いリーダーシップは必須と考えるため。</p>
国立大学	<p>学長のリーダーシップなしには反映できないため。</p>
私立大学	<p>学長の指導があるかどうかは、教員が向いてくれるかどうかを決めるものです。大義名分があるかどうかで、職員の実行範囲が広くも狭くもなりますから。</p>
国立大学	<p>大学に示された評価は、（よほど不当なものでない限り）大学全体で厳粛に受けとめなければならない。また、大学が今後社会の中で存在意義を示し、生き残って行くには、示された評価を基に改善方策を考え、大学をより良いものとしていく必要がある。これらの取組は、ボトムアップも必要ではあるが、それだけでは正常に機能しない。構成員の努力に対し、トップが引っ張りあげる体制（サポート）がなければ、本気で大学運営を考えてる構成員が報われないと考える。</p>
私立大学	<p>「学長のリーダーシップ」を挙げた。計画の実行においてリーダーシップとマネジメントは重要である。実行できない計画は立てても意味がない。もし学長に代わる強力な推進機構があれば必ずしも学長でなくともよいが、権限構造からいえば学長とするのが妥当であろう。ただし、継続的実行を担保するためには学長を頂点とする推進組織を確立することが必要で、個人の交代によって執行力が変化するような脆弱な体質ではリスクが残る。学長＝個人依存ではいけない。</p>
国立大学	<p>評価に関する最終決定権は学長であり、評価に向けた取組や体制及び評価の自己評価の決定については、学長のリーダーシップのもと行わなければならないから。</p>
国立大学	<p>学長のリーダーシップにより大学を運営していくべきであり、評価結果の反映についても、学長のリーダーシップによって、大学全体として意識共有を図ることができ、速やかな改善が実施できる。</p>
国立大学	<p>法人化された大学では学長のリーダーシップはすべてに対して重要である。</p>
評価機関	<p>学長リーダーシップ評価は全学的なタスクゆえに、トップの牽引力が不可欠。国立大学法人については、法人化とともに学長の裁量権が増えたが、未だ十分に活用されていないところがある。</p>
国立大学	<p>PDCA サイクルを循環させる意識と仕組みがあれば、この質問に対応できることになると思います。そのことを踏まえて考えたときに、まずはトップの存在が重要と思われるため学長のリーダーシップが必要かと思えます。</p>
国立大学	<p>これからの大学経営は、法人化の趣旨を踏まえ学長のリーダーシップのもとで行うべきと考えるため</p>
公立大学	<p>本学は学長とは別に理事長を置いている法人です。理事長と学長がリーダーシップをとる必要があります。教員については学長が、職員については理事長が、という感じです。指揮命令系統がはっきりしている職員に対しては、リーダーシップを発揮しやすいですが、監督・指揮命令という感覚がない教員間では、関心をもたないもののように、学長の</p>

	思いが必ずしも伝わっていないのでは、と感じることがあります。
国立大学	大学評価における PDCA サイクルを進めるためには、学長のリーダーシップ（トップダウン方式）により、評価方針等を教職員へ知らせる必要があるため。
私立大学	学内に評価文化を浸透・定着させ、評価結果をマネジメントにフィードバックしていくためには、しかるべき戦略に基づく評価システムの構築が欠かせないとする。その意味で、学長のイニシアチブ（リーダーシップ）は、意思決定にかかわるひとつの「機能」として重要であるとする。
私立大学	評価結果の反映に限らず、大学首脳人の力強いリーダーシップは大学改革に必要不可欠。
国立大学	大学評価を全学的に進めていくには、「大学全体として評価に取り組む」という学長の意思表示が必要とする。
国立大学	評価を受け、その結果が目に見えて改善される形で実現されていくためには、トップである学長の強いリーダーシップが必要とする。
私立大学	大学評価の結果を具体的施策に反映するためには、学長・執行部の辛抱強い努力が必要になることが多いと思われる。その際、大学評価や自己点検・評価に関する理解・信頼が十分でないとなかなか上手くいかないと思われる。
国立大学	評価の業務を理解して、その評価結果を踏まえてどう経営に反映させていくかは学長のリーダーシップは必須と思われる。
国立大学	経営に反映するには学長の英断が必要と思われる。
国立大学	学長自身の「大学評価」に対する考え方によって、学内における「大学評価」の在り方についても違いが生じている。特に運営交付金への反映される部分で、神経質になっている大学が多いように感じている。「大学評価」が自らの大学に対する「自己点検」であることを認識いただくためにも学長の見識が求められる。
私立大学	学長のリーダーシップなくして何事も達成できない。
国立大学	法人化後の国立大学は、学長をトップとして法人経営を行っており、評価においても学長のリーダーシップのもとに事業計画を立て、評価し改善につなげるという PDCA サイクルが重要である。このリーダーシップがなければ法人としての改革はなし得ない。
国立大学	評価に対する学長のリーダーシップと理解なしに、大学評価は進みません。評価に理解のあった学長が、もしそうでない学長に交替したら、大学の評価業務は一気に沈滞するでしょう。
国立大学	経営の責任者としての学長のリーダーシップが発揮できる戦略的・機動的な体制がまず不可欠である。
国立大学	トップダウンが重要であるとする。
国立大学	「評価に関する学内委員会の実質化」同様、評価結果を大学経営に反映させるには、学長のリーダーシップが欠かせないため。
私立大学	どのような大学改革でも、学長が然るべくリーダーシップを発揮しなければ、改革は上手くいかないと思うので。
国立大学	学長、理事に評価に理解がないと、たんなる報告書づくりで終わってしまう。
国立大学	学長は、（学内コンセンサスに留意しつつも）大学の最終責任者として、最終的な意思決定を行う権限を持っているため、当然のことと考えます。

②評価活動における教員と職員の協同体制の構築（20件）

国立大学	大学評価は、教員のみ又は職員のみでできるものではなく、教員と職員の協同体制が重要である。
国立大学	国立大学の法人化以後、教員と職員の協同体制の構築は若干進みつつあると思うが、法人化以前と同様に現在も国立大学法人の管理・運営等の最終的な決定権の多くが教員にあるという状況は変わっていないものと思われる。私立大学においては、教員と職員の役割分担が明確であるケースも少なくないと思われ、教員は教育・研究に専念し、大学運営は職員が担っているというケースも多いと思われる。形の上では、教員と職員が協同している大学は多いと思われるが、教員と職員が対等な関係で実質的に協同している体制が構築できている大学は国立大学法人については、依然として少ないと想定される。教員と職員の役割を明確化し、実質的に両者が協同する体制が構築できない限りは、大学評価の結果を大学経営に反映することは困難と考える。
国立大学	大学評価について、多くの大学では有力な教授を中心とした組織でされる場合があると思われませんが、実際の数値等の情報の多くは事務組織が持っており、教員と事務職員の協同体制がなければ、客観的な評価は行えないため。
評価機関	大学評価の結果を大学経営に反映していくには、評価活動全般において教員と職員が協同で取り組む体制がないと、変わらないと思われします。
公立大学	法人化後、教員職員の協力体制がきわめて重要になっている。教育研究を中心に担う教員とそれをサポートする職員の事務体制は表裏一体であり、とりわけ情報・財政・施設等の基盤に関する管理運営に関しては事務職員に負うところが多い。とりわけ経営の見地からすると役割分担を明確にした教育職員と事務職員の協働体制なしには大学の評価および経営は困難である。そのためにもSDが一層重要になる。
国立大学	協同体制が構築されていないと大学全体の意志統一ができないため
国立大学	大学（部局）の構成員（教育系職員、事務系職員）が評価結果を共有しなければ、大学（学部）等におけるPDCAサイクルがきちんと回転できない。
私立大学	大学評価作業は、まず教員・職員の立場の違いを問わず、すべての構成員が自大学の概要や取組を知悉していることが前提と考えるが、評価作業は自大学への認識を深めることができる。そうした教職員が協働してこそ、より地に足のついた評価活動を展開できると考えるため。
評価機関	教員と職員の協働国立大学と私立大学では、評価にかかる主担当のあり方が異なるようである。いずれにせよ、評価書の基本情報を整理したうえで、それを評価可能な報告書に仕上げるためには、情報提供者である教員とそれを取りまとめる職員の共同作業が必要になる。
国立大学	最後はこれらを組織として機能させる仕組として評価活動における教員と職員の協同体制の構築が必要であると思います。
公立大学	教育改善への取組については、教員だけでも、職員だけでも困難であると思う。学長や学部長等教員管理職のリーダーシップのもと、職員のサポートが必須だと考える。
私立大学	評価にあたっては、エビデンスの収集やベンチマークの設定等において教員と職員が協働する場面が多々ある。

国立大学	実際の経験から、教員と事務職員の意識、認識のずれが大きい
国立大学	教員の理解や協力なくしては、よりよい大学運営はできないと思われるし、密な連携が必要
私立大学	学長や執行部だけでは上手くいかない。最終的には教職員全体の協同でしかありえない。
公立大学	大学の評価というのは、職員と教員のどちらかが欠けてしまっでは行うことができない。連携をしっかりと行わなければならないと思う。
国立大学	大学全体の評価業務は、職員の尽力にすべてがかかっています。大学教員の怠慢・無理解が職員さんに負担をかけているのか、それとも職員（管理職）が自らの「専権事項」として大学を思いのままにうごかしているのか、いろいろありましよう。ともあれ、よい評価と大学の活性化は、教職員の相互信頼・協力が不可欠です。
公立大学	適切な評価を実施するためには、教員・職員の双方が共に考え意見を出し合うことで、的確な結論を出すことのできる体制を構築する必要があると考えるため。
国立大学	教員と職員の間には溝があると、互いに不満がたまる上、評価作業の質が低下してしまうため。
国立大学	教員及び職員（大学全ての構成員）が、共通理解の下に大学の現状を把握し、改善に向けて共に行動することが重要であると思います。

③計画を担当する教職員との連携（13件）

国立大学	PDCA サイクルを回すことにより物事がさらに充実していくことから、大学評価の結果を大学経営に反映させるためには、計画を担当する教職員との連携が必要である。
国立大学	本学の場合、教員は計画担当者と評価担当者が異なることが多いのに対し、職員は計画担当者と評価担当者が重なることが多い。教員が主で、職員が従であるという従来型の組織運営では、計画立案時に（評価に対して理解のある）職員の声を十分に生かすことができず、評価結果を大学経営に的確に反映できない可能性がある。計画を担当する教職員の連携の在り方を考える必要があるから。
国立大学	計画担当者が過去の実績内容への理解及び計画策定時にアウトプット（実績）をイメージできていなければ、大学経営に反映する計画を立てることは難しいと考える。ゆえに、計画担当の教職員との連携は表裏一体であり、密な連携が重要である。
国立大学	大学評価に対する教員の認識が、未だ浅く、計画を遂行するには事務職員と教員がコミュニケーションの密に行うことが不可欠であるから。
国立大学	計画を策定する部署とそれを実行に移す部局の教職員の連携がない現状では、PDCA サイクルを実質化することは困難である。特に、計画策定部門と評価部門の連携は不可欠であるとする。
国立大学	計画実行のためには、教職員の連携が不可欠であるため
国立大学	評価と計画の策定は表裏一体ではあるものの、それぞれの観点からの考察が必要であると感じている。本学では同じ担当者が両者を扱っており、事務作業的な効率化は図られていると感じるが、評価と計画の在り方がどうあるべきかという観点からは、別々の担当者が相互に連携し、それぞれの観点からより良い大学をつくるにはどうすべきかを考えるべきであると感じているため。こういった形で連携するのも踏まえた検討が重要であると感

	じている。
国立大学	「評価活動における教員と職員の協働体制の構築」の内容も含まれるが、例えば、国立大学法人運営のかなめの1つである「年度計画を作成し、取り組み、年度評価を受けて改善に繋げるPDCAサイクル」を実質化するとき、評価体制をどれだけ充実しようとも、大学運営の責任を持つ役員、教育研究の主体となる教員、それを支える職員それぞれが大学評価に対する理解を深め、「各計画の実行にあたっての役員・教員・職員それぞれの担当・役割を踏まえた協働体制の構築」が不可欠と思料されるため。
私立大学	「計画を担当する教職員の連携」がなければ、評価結果を有効に経営に反映させる計画を立てることは難しい。それは、教員・職員それぞれが担う役割が違うからで、全体のバランスの中で教員と職員が円滑に連携することは、適切な計画を立てるうえで必須事項である。
国立大学	教職員の連携なくして物事は前へ進まない。
公立大学	教育研究は、教員と職員の連携が必要です。計画を立てるときも、すぐにでも達成できそうな計画をたてるのか、努力を要する計画を立てるかで、その年度の活動内容は変わってきます。法人化により計画を立てるだけではなく、その結果について毎年、自己評価をし、さらには外部評価を受けるようになりました。低い目標を定め達成したと満足するより、教職員が連携して、向かうべき像を実現するための計画を定めることが必要だと思います。努力は、評価されます。
国立大学	評価ありきではないが、大学評価に対する結果によってその改善等の措置が必要との意識が共有されていないと思われる。また、評価以外の教職員は他人事である。
国立大学	日頃からコミュニケーションをとっている部局の先生方とのチームワークがあると仕事が速く進む。

④評価に関する学内委員会の実質化（12件）

公立大学	大学運営は委員会が取りまとめたものを教授会で承認している。大学評価も委員会ごとに評価しているので、的確な評価をしてその結果を基に改善がなされる必要がある。
国立大学	学内の質保証メカニズムを機能させるためには、評価結果が経営に生かされているのかを定期的にチェックする組織が必要。その意味で、より正確には、「評価に関する学内委員会」では不十分であり、「評価・計画・実施を一貫して管理する学内委員会あるいは専端組織」を実質化することが求められる。
私立大学	私どもでは現存の会議組織で諮られています。誰も No とは言えない事項ですから簡単に決済が出来ますが、教員にとって一部を除き人ごとになっています。打破するためには、規程化され権限のある正式委員会が必要と思っています。
公立大学	教員管理職が組織的にリーダーシップを発揮していくためには、学内委員会の実質化が重要である。
公立大学	部局又は部局選出の委員によって評価活動に対する取組意識に差異があり、全学一丸となった活動が難しいため。
国立大学	全学的な委員会で大学評価に関する学内還流や意見の集約等を行い、評価結果を取りまとめることで、実質的に学内コンセンサスを得る必要があるため。

不明	大学経営に反映させる以前に評価活動を行う、委員会がその目的を認識し、機能（実質化）することが重要と考える。
国立大学	評価結果を更なる教育研究への取組に反映させるには、学内委員会、学部内委員会の実質化が欠かせないため。
国立大学	本学の評価体制は、全学委員会で実施する体制を取っている。評価制度の構築、評価の実施、評価結果の検証等、委員会が実質的な業務を行うようになっているため、委員会が実質的に機能しないと、評価制度が形骸化してしまうため。
国立大学	大学評価結果については、評価結果の学内への周知徹底を図り、また、教職員の大学評価に対する理解がなければ、スムーズな大学経営への反映は困難と思われれます。また、評価結果の反映方法や具体策等を検討し、反映を実現するためには、関係する学内委員会の実質化が重要と考えます。
国立大学	評価実施体制である学内委員会が本学ではうまく機能していないので、今後は委員会を実質化することが必要であると考えられるため。
国立大学	名称は「〇〇評価室」となっているが、実際は、委員会である。この「室」に各評価に対応する部会を置いて対応しているが、結局事務局の職員の負担になる部分大きい。

⑤執行部（役員等）の大学評価に対する理解（31件）

国立大学	大学評価の結果を大学経営に反映させるためには、大学経営を担う学長を含めた役員等の執行部が大学評価に対する理解をもっていることが重要である。
国立大学	執行部の大学評価に対する理解があれば、大学経営の各場面で（良い意味でも悪い意味でも）評価を意識することになる。そして、それまでの評価結果を踏まえた施策の立案につながると考えられるから。
私立大学	大学の使命と強みは経営が教学を支え、教学の成果が経営を支える関係で実現されるという観点から本項目が重要であると考え。
国立大学	評価結果を業務改善に結びつけるためには、各担当理事が中心となってそれを推進する必要がある。
国立大学	大規模な総合大学では、学長に過度の負担に係るため、担当理事でそれぞれの役割を分担することになり、特に大学評価を担当する理事の評価業務への理解は不可欠であると考え。本学では、上記の企画と評価部門の連携を図るため、同一理事が企画と評価を担当している。
公立大学	学長のリーダーシップと同様、学長をサポートする執行部が大学運営、経営に責任を持つ体制が評価結果を具体化するためには重要である。学外役員等の第3者意見が健全な大学経営には不可欠である。
国立大学	学長のみならず、執行部（各部局長）に評価に対する理解がなければ、各部局に評価の趣旨、重要性が浸透しないと考える。
国立大学	大学執行部（役員等）が、大学の評価結果を真摯に受け止め、速やかに改善策を講じないとますます大学内が混乱し、大学運営に対して悪影響（シコリ）だけが残る。
国立大学	「各計画の実行にあたっての役員・教員・職員それぞれの担当・役割を踏まえた協働体制の構築」には、各計画に責任を持つ各役員が、大学運営における評価の重要性を理解し、

	評価結果を踏まえた改善や計画達成に向けた取組を的確に指示できることが不可欠と史料されるため。
国立大学	執行部の理解なしには反映できないため。
国立大学	執行部がまだ評価の重要性（取組や体制等）を認識しておらず、理想と現実のギャップを理解していないことが多く、評価のPDCAサイクルが機能していないから。
国立大学	業務運営、教育研究等を担当している執行部（役員等）の合議により、評価結果を大学経営に反映するための責任ある体制を構築することができるが、そのためにも、執行部の大学評価に対する理解が必要不可欠である。
国立大学	執行部の理解なくして評価結果を大学運営に反映させることはできない。
国立大学	これまでの制度では、情報収集等に時間がかかり、評価のための評価に陥っており、角をためて牛を殺す、という事態になりかねない。
国立大学	トップを支える者の理解と協調性が重要かと思えます。
公立大学	審議会等において役員の意見が反映されるため。
私立大学	大学評価に対する執行部の理解が、点検や改善のためであるという視点が十分でなければ、評価だけで終わってしまい、改善生かされない。
私立大学	評価結果の経営の反映にあたっては予算措置が必要なものが少なくない。予算編成にあたり、評価結果をどのように受けとめるかが重要である。
私立大学	評価の結果がマネジメントにフィードバックされるような制度設計を構築し実質化していくうえで、執行部（役員等）の大学評価に対する理解が不可欠であると考えから。とくに、個々の役員（理事）の担当領域における評価のとりくみが縦割りに陥ることなく、一つの組織体としての大学評価を実現するためには、執行部間のオープンなコミュニケーションとタスク上の連携が鍵になると思われる。その意味で、執行部の大学評価に対する深い理解が必要になると考える。
私立大学	大学評価の結果を具体的施策に反映するためには、学長・執行部の辛抱強い努力が必要になることが多いと思われまます。その際、大学評価や自己点検・評価に関する理解・信頼が十分でないとなかなか上手くいかないと思われまます。
私立大学	やはり執行部の理解なしに経営への反映はありえない
国立大学	学長とともに役員の責任も大きいと思われる。
評価機関	組織上の位置付け、意思決定との関わりが明確であり、執行部等の意思決定者が大学評価やの重要性を理解していなければ、効果的な評価結果に基づく意思決定が行われず、具体的改善に繋がらない。
国立大学	学長共々、「自己点検」であることの意識が感じられない。評価が終われば、そこで終わりとなってしまいう事を危惧している。
私立大学	学長と同様、執行部（大学全体・学部・研究科）の理解がない限り、進まない。
国立大学	学長をサポートする役員（執行部）の理解・協力も、大学評価業務推進にあたって不可欠です。多くの役員が、認証評価や国立大学法人評価にあたって、「評価委員」として他大学の評価に「かり出されている」ことは、自学の評価活動の理解・推進にあたって、大いにプラスになっています。
国立大学	大学評価の結果を改善に結び付けるかどうかは、執行部の考えによるところが大きいと考

	えます。執行部の考えが教職員に伝わって、評価結果が大学経営に活かされていくと考えます。
	上述の委員会がうまく機能し、動きやすい体制づくりをするために、上部（役員等）、⑥教職員がその必要性を認識し、また委員会がしっかりと動くよう上部（役員等）がある程度関与する必要があると考える。その委員会の評価結果を受けて、上層の会議体への働きかけを行う上でも重要と考える。
国立大学	「評価に関する学内委員会の実質化」同様、評価結果を大学経営に反映させるには、執行部の評価への理解が欠かせないため。
国立大学	法人化と同時に理事会による大学経営が導入されたが、理事の多くは部局長等組織管理の経験はあっても「組織経営」の経験が少なく、また、評価結果の運営費交付金への反映方法が現時点でも明確でないことから、執行部が大学評価を一つの業務とみなしているように思われる。
私立大学	「何/誰のために評価を受けているのか」ということを執行部が理解していなければ、評価結果が出てそれを大学運営に活かすことができないのではないかとと思われる。

⑥教職員の大学評価に対する理解（54件）

国立大学	評価を行う事自体が目的になってしまっている。評価結果を活用して、PDCAサイクルを回していくという意識は、学部等においては希薄であり、評価に対する理解、意識は非常に低い。
国立大学	大学評価に対する教職員の理解が薄い。
公立大学	評価に伴う作業、資料収集等に疲弊しており、大学評価に対する理解が不足していると感じられるため。
国立大学	いくら評価担当部署が頑張っても、大学全体の協力が無ければ不可能であると感じるため。
国立大学	大学評価の結果を大学経営に反映させるため、役員等の執行部が企画・立案を行ったとしても、教職員が大学評価に対する理解をもっていないとその企画は実現できないことが多いことから、教職員の大学評価に対する理解が重要である。
公立大学	教員については、まだまだ「大学評価」という言葉に対して、アレルギーがあるように感じられる。また、評価についての理解が深い教員は少数派で、評価を改善につなげようというレベルに達していないのが現状。さらに、教員は研究室ごとにまだまだ蛸ツボ化しており、学部全体・大学全体の視点で見ることの出来る人材が少なく感じられる。職員については、公立大学であることから一定期間後他の機関に異動する者が多く、業務に関する知識・経験の蓄積が難しい面がある。
国立大学	教職員の中には、学長のリーダーシップ及び執行部（役員等）の大学評価に対する理解を含めて、「教職員の大学評価に対する理解」を選択した。まず、大学のトップマネジメントを担う役員が大学評価を正しく理解していなければ、大学経営への改善には結びつくことは不可能と考える。また、これは評価担当者の責務のひとつと考えるが、全学的に教職員に大学評価に対する理解を深める努力—その一つとして評価結果の周知も含まれる—をより一層かつ効果的に行っていく必要がある。
国立大学	評価に関して「やらされ感」が強く、自大学の改善のためにという意識をもっと浸透させ

	る必要があると思われるため
国立大学	学内では、まだ大学評価が PDCA サイクルの一環であるという意識が低く、評価を受けただけで達成感を感じてしまう教職員も多い。また、「評価をやらされている」という感覚も根強い。「評価は大学改善の一工程である」ということを教職員が理解し、PDCA サイクルを回すことをもっと意識すべきである。
国立大学	評価結果を大学の改善に結びつけるには、大学の末端の教員が評価の意義を理解し、教育研究活動に対するモチベーションを上げなければ、組織としてのレベルアップは無いと考えるから。
私立大学	本来の職務に必要な時間を削り、膨大な時間をかけて大学評価を行う必要性を認めたい。
公立大学	認証評価は、大学のアクティビティを示すものだという理解にたち、評価結果に対する改善策の企画立案、実行などの次のフェーズにつなげていくことが大事だが、ともすれば、評価のための評価に終わってしまっている。
国立大学	評価文化は日本においては決して浸透しているとは思えず、「評価」と名が付くものに対する教員や職員の抵抗感は依然として強いものがあると考え。また、評価には様々な評価があるが、どの評価に関しても「やらされ感」があるように思われ、評価を行う本来の目的である、評価結果に基づき大学の諸活動の活性化や改善に結びつけるということが必ずしもできているとは言えない現況があると思われる。この現況を変えていくためには、大学の教職員に対して大学評価の理解を深める必要があると考える。
国立大学	大学構成員の多くはまだ、「評価のため」にやらされている感があり、所属する大学を改善するという意識が無ければ、いくら評価をしても本来の目的である PDCA は達成出来ないため。
国立大学	現場の教職員の理解が無ければ、評価結果を大学経営に反映させたとしても、実行力が伴わず、形式的なものとなる。全教職員が、大学を良くするために評価結果を活用するという認識を共有することが重要。
国立大学	教職員の理解の上に行わなければ、評価活動は形式的なものになるため。
国立大学	教職員に評価に対する理解がなければ、評価に対して受け身になり、その場を取り繕うだけのものになってしまう。評価の趣旨、重要性を把握した上で評価をし（受け）、自分の所属大学の良い点にとどまらず悪い点を積極的に発信しなければ真の評価とはいえないと考える。
国立大学	教職員の評価業務に対する理解度がなければ、適切な自己点検評価書（各種実績報告書）が作成できない。できなければ、大学評価の結果は当然厳しいものとなる。
国立大学	現在行われている評価では、書面上どうアピールすれば高い評価を得られるのかという技術的な観点が重視されているように感じている。また、自己評価結果を踏まえて実質的には何が問題で何を変えなければならないのかを具体的に学内で検討し実施に至るまでに相当程度時間がかかっている。教職員が何のために実施されている評価なのかをきちんと理解する必要があると考える。
国立大学	「各計画の実行にあたっての役員・教員・職員それぞれの担当・役割を踏まえた協働体制の構築」には、その計画に実際に取り組む現場の各教員・職員が、大学運営における評価の重要性を理解し、取組内容や成果・結果に関する資料・データ等を、各役員や評価担当

	部署に的確に提供できる意識・スキルの向上やその体制作りが不可欠と思料されるため。
私立大学	教育を評価するのですから、教員がその気にならなければ全てが水泡に帰してしまいます。欠かすことが出来ない必須条件と考えます。
国立大学	大学運営にはまず構成員の努力が不可欠である。大学に対する評価は平成3年から既に求められているものであり、そのことを理解していない構成員は少なくない。厳しく言えば、構成員が評価を目新しいものと思ひ込み、元々課せられていたという現実から目を背け、「法人化後に【やらされる】ようになった」と言う限り、あらゆる意味で意識向上は期待できない。
国立大学	評価結果を大学経営に反映するためには、案件に応じて担当組織の教職員の協力が必要であるが、そのためにも、教職員の大学評価に対する理解が必要不可欠である。
評価機関	教職員の理解質の高い評価の基本は、根拠データとその分析による論理的説明力と考える。現在、この点で、もっとも障害になっているのはデータの不足である。データ収集上で、もっとも肝要になるのは、教員の理解と協力である。
公立大学	評価結果を改革・改善につなげるためには、評価活動に対する教職員の協同参加意識が必要であるため。
国立大学	評価担当者以外は各種評価に対する理解が浅いため、スムーズな学内作業が行えないため
私立大学	学内委員会での権限の位置づけは重要だと思われる。評価を受審するにあたり、単に自己点検評価報告書を作成するだけでは不十分であり、評価結果を受けてどこで権限で、どこまで改善するかまで踏まえた、全体の体制を構築した上で、学内の各委員会を発足させる必要があると思う。
公立大学	評価は何のためにされるのか、教職員が理解しなければ、評価疲れに終わってしまいます。点検・評価の結果、見出された課題は、改善するために皆で方法を検討する必要があります。良い評価をもらうために、付け焼刃的に行った事項は、継続に結びつきません。指摘されることは重要であり、それを改善していくことが必要であることを認識しなければ、無駄な作業と感じると思います。
国立大学	大学評価に必要な情報を保有しているのは、主に教職員である。しかしながら、通常業務を行いながら、評価業務についても協力してもらうためには、大学評価というものを理解して頂かないと到底不可能である。
私立大学	大学評価が、一部の評価担当者が行うものではなく、その評価や結果を共有し、改善に生かすという視点が全教職員に必要と考える。
私立大学	点検・評価が形式や作文に陥らないためには、PDCAの実質化が必要である。そのためには教職員の理解が不可欠である。
国立大学	評価に対する認識が低い
国立大学	評価は教員の諸活動がベースとなるので、データを入力する教員の理解と協力が必要不可欠であるため。
国立大学	学内における「評価アレルギー」が根強く、「文部科学省や大学評価・学位授与機構に書類を提出するためではなく、自分たちの改善のために評価を実施している」という理解を得ることが必要と考える。
国立大学	教職員は、それぞれ職務があり、そのうえで「評価」が課せられる。それをただの「労役」

	にしまわなければならないため、何のために何をしているのか、冷静に検討し、その目的・意義を共有しなくてはならない。
国立大学	評価結果は、大学運営や経営に大きく関わっているのだという認識をもって業務に携わることが必要
私立大学	評価＝ネガティブに捉える傾向が強く、自己省察に役立てる雰囲気が希薄であるため
私立大学	大学評価の結果を踏まえて改善を進めるためには、部局単位での取組みのみならず、全学的な議論・取組みが必要になる事項が数多くあります。その際に大学評価と、その前提となる自己点検・評価に対する教職員の一定の理解も必要になります。大学評価、自己点検・評価は、大きな実質的負担を教職員にもたすため、この項目は重要だと感じます。
国立大学	計画を担当するものと実施するものは異なることから、連携が必要である。また、年度計画に基づき業務を実施するとの意識も低いと感じる。
国立大学	教職員一人一人が評価に理解を示し、協力し、大学全体の評価を上げていくことが大切と思われる。
公立大学	大学評価を行う際、評価の仕組みや重要性を理解していない教職員がいるように感じられる。大学評価は全学をあげて行うものであり、教職員全体が大学評価に対する理解を持つべきである。
国立大学	法人化以前は、教育研究等の自己点検評価は実施されていたものの、法人化後のような厳格な評価はされていなかった。この法人化後の大学評価を実施するにあたっては、教職員の協力なくしては行うことは不可能に近く、大学評価の必要性等を理解してもらい、より良い評価を実施することが重要と考える。
国立大学	学長のリーダーシップのもと、評価を活用した大学経営の戦略的な取組の実現には、個々の教職員の理解が必要である。大学の構成員の理解が得られてこそ、その実現が図られるのではないかとと思われる。
国立大学	大学評価に対する理解がないと、大学評価における自己評価が充実したものにならないと思われるため
国立大学	評価対象となる情報を教職員個人から提出して頂く必要があるため、理解・協力が必要不可欠であると考え
国立大学	大学評価が教職員に正しく理解されず、無視されるか、過大な期待を持ちこまれるかのいずれかになっており、評価の目的や効用が理解されないと改善への反映は困難と思われる。
公立大学	評価結果を大学運営に反映させるためには、大学評価が個々の教員の教育研究活動あるいは職員の業務に結び付いているのだという認識が不可欠である。学長をはじめとする執行部の理解と指導力はもちろんであるが、現場の教職員それぞれの理解と協働がなければ、改善は難しい。
私立大学	自己点検評価を実施することによって、懸案となっている事項が明らかになり、改善に取り組む部署もあれば、自己点検評価イコール報告書作成と捉えている部署もあるようである。何のために評価を行い、それをそう活かしていくのか、教職員の共通の理解が必要であると思われる。
国立大学	評価の実施、評価結果の大学運営への反映等、学内の全教職員の理解と協力が無いと、構成員の共通理解の基、共通の土台の上で実施しないと、結果もバラついたものとなること

	が懸念され、その結果を改善に結ぶ付けることも困難になることが考えられる。
国立大学	大学評価結果については、評価結果の学内への周知徹底を図り、また、教職員の大学評価に対する理解がなければ、スムーズな大学経営への反映は困難とされます。また、評価結果の反映方法や具体策等を検討し、反映を実現するためには、関係する学内委員会の実質化が重要と考えます。
国立大学	評価に関して教職員の理解がなければ、評価の目的をうまく果たすことができず、効果もでないため。
国立大学	大学評価は面倒なものだという認識だけが一人歩きしがちであるので、大学評価の必要性と、効果を教職員が共通して持つ必要があるため。
国立大学	教員及び職員（大学全ての構成員）が、共通理解の下に大学の現状を把握し、改善に向けて共に行動することが重要であると思います。
国立大学	教員の中に大学評価を他人ごとのように無関心な方がいるため。

⑦学内への評価結果の周知（FDや各種委員会等）（16件）

公立大学	自己評価書が完成すると、終わったようなムードになり、次の評価まで評価結果が顧みられない傾向があるため。
公立大学	自己点検評価、外部機関による評価のどちらも、評価の作業をしてしかるべきところへ結果を提出することで満足しがちである。学内の構成員に対して評価結果を提示し、時系列的な分析なども含めた成功事例と失敗事例を明示的に示すことで、モチベーションが高められる。
国立大学	スムーズに業務改善を行うためには、評価結果について学内構成員が共通認識を持っている必要がある。
国立大学	評価結果の実質的利用には、学内の各部局や各種委員会が連携して動かなければならない。そのためには、情報の流通度を高め、かつオープンに議論し合える環境整備が必要。
私立大学	「学内への評価結果の周知」を挙げたが、何をするにしても学長・役員を含む全教職員が現状を正確に理解し共有化することがベースになる。その前段として役員を含む全教職員が大学評価に対し理解していることは当然のことである。
国立大学	評価結果を活かすには、個人あるいは部局単位で、どのように評価されたのか知る必要がある。また、評価結果がどのように反映されるのかが、改善に向けての動機の一つになる。
私立大学	執行部の理解と同時に、学内での問題意識共有は欠かせない
国立大学	評価結果を学内へ周知し、その現状を認識することが次のステップへ進むために重要であり、どこに問題があるのか等を分析・改善することがより良い大学運営や経営に重要なことである。
国立大学	学内の部局等に評価結果を周知することで、改善の必要性について意識を高め、全学的な改善行動を推進できると思われるため
国立大学	7 提出して頂いた情報がどう評価活動に活かされているのか等、何らかの目に見える形で周知することにより、教職員個々人の意識を高めて頂くことが重要であると考え
公立大学	評価結果を大学経営にフィードバックさせるために、関係する部署に評価結果を周知し、情報の共有化を図る必要があると考えるため。

私立大学	評価結果を大学経営に反映させるためにはその大前提として、評価結果を学内（教職員、学生）に周知徹底することが不可欠と思う。この周知徹底を前提として、学長は然るべきリーダーシップをとるべきである。そうでなければ、学長の独断専行に陥る危険性がある。
国立大学	教職員の理解を得るに当たっても、教職員に正しく理解してもらう必要があるが、そのためには、理解してもらうだけの情報を提供する必要があり、そのための教職員への周知が重要であると考えます。
国立大学	大学評価結果については、評価結果の学内への周知徹底を図り、また、教職員の大学評価に対する理解がなければ、スムーズな大学経営への反映は困難と思われます。また、評価結果の反映方法や具体策等を検討し、反映を実現するためには、関係する学内委員会の実質化が重要と考えます。
国立大学	「教職員の大学評価に対する理解」のためにも、評価結果を教職員へ通知することが必要だと思うため。
国立大学	FDや委員会がもっと連携していないと、大学全体の問題として捉えられていないため。

⑧学外への評価結果の周知（広報誌やホームページ）（2件）

公立大学	学外の意見を取り入れることが重要であるため。
国立大学	学生や社会に対して、大学の教育・研究の質が保証されていること示す必要があるため。受験生、留学生、企業に対して戦略的に評価結果を使うことが大事であると考えます。

⑨大学評価を担当する人材の量的充実（13件）

国立大学	評価担当者に評価疲れが見られるため。
公立大学	評価を担当する人員が圧倒的に不足している。スキルの向上も必要。
国立大学	データ分析や評価結果分析など評価の分析活動には、データ収集も含め実質的業務が多いので、人的充実が不可欠であると思われる
私立大学	現在の大学評価作業を担う「〇〇〇〇室」に所属する教職員はすべて兼務であるため、今後一層評価活動を実質化するには専任教員（職員）の配置は必須であると考えます。一人でもよいので、そうした大学評価に専念するスタッフを配置し、そこから徐々に人員を増やし、スキルをアップしていくことが重要と考えています。
国立大学	今後、大学がある限り評価は永遠につきまとう業務で、評価担当者は予算、企画等の大学全体が把握できる環境ということからも人材育成が重要課題であると考えますから。
公立大学	評価結果を改革・改善に活かすためには、全学及び部局ごとに、評価活動を専任とする教職員を配置し、評価活動を恒常的な業務にする必要があるため。
私立大学	認証評価や自己点検・評価の業務は、片手間でできる業務なのだろうか。それとも、それだけを中心とした業務に専念する課や室が必要なのか、疑問がある。他の大学の事例を参考にしたい。
国立大学	評価の作業は大変。教員中心では、評価のために、研究教育の時間が奪われる。
私立大学	評価を挙証するデータが、各部局に散逸しており、これらを体系的・組織的に収集分析するためには一定の体制が必要だと思われるため
国立大学	「大学評価」を担当する教職員については、総合的な経験・知識等が必要不可欠であり、

	現在、国立大学で行われている人事異動の体制では、質量ともに充実することは難しく、担当者個人の努力に依存する。
公立大学	本学の事務組織において、大学評価の実務を担当するのは2名である。認証評価自己評価書作成時は残業も多かった。人材のスキルアップも重要であるが、その前に量的充実が必要だと思う。
国立大学	大学評価の結果が活用されるには、評価結果の信頼性を高めることが重要だと考えます。そのために、評価を担当する人材の量と質の確保が重要だと考えます。
国立大学	〇〇系単科大学であるため、中期目標期間評価（その中の達成状況報告書、学部・研究科の現況報告書）も、機関別認証評価も、自己点検・評価も、学部・本部の区別なく、すべて特定のセクションに集中し、人的に厳しい状況である。教員側も特定の教員に集中してしまう。

⑩大学評価を担当する人材のスキルアップ（23件）

国立大学	評価担当者のスキルアップは、円滑な大学評価の実践において重要な課題と考える。
国立大学	評価の専門家組織を構築すべき。
国立大学	大学評価を担当する人材には、大学運営を俯瞰する能力と教育・研究・社会連携等の三大機能についての基礎知識は必要である。また、現実的なテクニカルな能力としての文章表現力は必要である。
公立大学	教員間での力量の差があり、適材適所の人員配置をしないと的確な評価が行われにくい。
評価機関	大学評価の担当者は、国内外の大学評価の状況を把握して、さまざまな情報を収集し、それを学内の大学評価に活かしていくことが求められると思います。大学の改善・改革に資する評価活動を実施する上で、担当者のスキルの向上は欠かせないと思われます。
国立大学	大学の現状を実証的に分析し、改善に活かしていくためには、大学の教育研究活動、経営に関する広範な知識、情報収集及び分析能力などが不可欠。今後は事務職員が主体的に関与していくことが必要であると考えますが、現状では、個々の事務職員の経験によるところが大きく、また、これらのスキルを体系的に獲得するシステムが存在しない。
国立大学	大学に対する評価は、今後、その大学のステイタスの一つになると考えられる。人的・金銭的な資源に恵まれる大学が高い成果をあげていくことは当然であるが、一方で地方大学では資源に変わる創意工夫や努力により評価を得ているところも存在する。しかし、がむしゃらに努力すれば評価は上がるものではなく、「どのような報告書を書けばうまくアピールできるか」のようなテクニックが併せて必要である。また、今後増加するであろう評価業務に対し、「どうすれば効率化できるか」という問題は解決しなければならない。問題解決が出来るだけの資質と知識・知恵が構成員に必要である。
公立大学	「評価活動における教員と職員の協働体制の構築」で教員管理職のリーダーシップをサポートするための人材が必要と考える。
公立大学	担当者の中に大学評価に熟知した者が少ないため。
私立大学	評価項目が多岐にわたり、情報の集約や分析が必要と考える。
私立大学	大学評価を円滑に運用するには、担当者が単なるテクニカルなスキルにとどまらず、評価の目的やスキーム、具体的な指標やデータを介して、執行部や部局の構成員と「対話」を

	重ねていくコミュニケーションスキルを獲得することが重要だと考えるから。なお、こうしたスキルズは OJT で培われる側面も強いが、評価にかかわる学内外の FD や SD の機会を提供・活用し、評価担当者を組織的に支援するしくみを整えることもマネジメントの重要な課題のひとつだと考える。
私立大学	データの収集分析には、一定の専門知識が必要であるが、現行の教職員体制の中でこれらを持った人材が決定的に不足しているため
私立大学	担当者の情報収集能力、情報選択・分析能力と、そこから浮かび上がった問題の具体的な改善方策について、大学のことを熟知したうえで説得する能力が問われる
評価機関	大学評価を自律的に、自大学の計画や改善に繋げていく上で、大学評価の重要性を理解し、データの分析・情報管理能力を有した学部執行部や管理運営に関わる人材、データを活用した自己点検・評価を担い得る人材の育成が重要であり、大学評価に関する理解を促進する場の設定や、分析的・技術的能力を向上させる人材育成プログラムの開発が必要である。
国立大学	総務省の動きや他大学の状況など把握する一方で、評価の観点を踏まえた作文や資料収集、業務分析など相当なスキルが必要かと思われる。
国立大学	評価業務は特殊な面もあり、評価結果を大学経営に反映するには専門的な知識が必要だと思われるため
国立大学	大学評価の結果が活用されるには、評価結果の信頼性を高めることが重要だと考えます。そのために、評価を担当する人材の量と質の確保が重要だと考えます。
公立大学	体制構築や情報の収集・活用を担当する職員のスキルを、OJT や Off-JT を通じて向上させることが必要と考えるため。
国立大学	評価の結果、当たり前知見しか得られず、そもそも評価によってフィードバックしうる情報を生み出せていない。大学という専門組織では限界があるが、評価担当者の技術向上によって、改善しうる評価もありうると思われる。
公立大学	「大学評価を担当する部署の組織的位置づけ」に関連して、評価担当組織には、情報を収集分析し、評価作業を支援し、さらに、経営に対する提言等ができるスキルを有する職員の確保、養成が必要と思われる。
私立大学	現行の大学評価（認証評価など）には、多くの時間と労力を費やさなければならない（このこと自体、大問題なのだが）。この作業を効率的に行なうためには、評価担当人材のスキルアップが不可欠である。評価担当人材の量的充実、評価担当部署の組織的位置づけも、同様に重要である。
国立大学	部局の自己評価が大学の自己評価のベースとなるので、適切に部局の自己評価が行えるよう、評価担当の先生はあまり交代しないように配慮していただいている。
国立大学	評価作業を担当していると「これでいいのか？」「これは適当なのか？」と思う場が多い。これは担当者が評価作業自体に慣れていないことに加え、より所となる知識・技能を修得する場が少ないためだと思う。評価のスペシャリストの養成を考えていく必要があると思うため。

⑪大学評価を担当する部署の組織的位置づけ（18件）

国立大学	大学評価及び計画を担当する部署が、他の部署同様、担当理事の下に設置された事務組織
------	--

	であるため、権限等がなく、評価結果を改善に結び付けていくことが非常に困難となっている。学長付等の組織として、他部署の業務内容等を客観的に評価・分析し、改善策等を提案できるような評価・計画担当部署が必要だと考える。
私立大学	大学評価担当の部局を設定していないため、本務と兼務で実施している。特に学部長・学科主任等の大学教員役職者の執筆負担が大きい。
国立大学	評価担当部署を、学長直轄の部署とし、トップダウンにより評価結果を反映できるようにすべきである。
国立大学	大学評価に対する理解は大学構成員の中に浸透中であるが、未だ完全ではない。その為、評価担当の組織に一定の権限がないと必要な情報も集められない場合が有り得るため。
国立大学	評価活動は、情報収集、分析から始まるため、学内における担当部署の位置づけがはっきりしていないと、必要な情報を集められない。また、評価結果を広報する際にも、評価担当部署の位置づけによって、全構成員に情報として伝わらない恐れもある。
国立大学	評価結果を踏まえた改善は、現状では該当部署等の自主性に任されている。本学における現在の評価組織は、データベースの構築、運営、法人評価、認証評価等の他律的な評価への対応など、支援業務が中心となっており、評価結果を改善に結びつけるための特段の権限を有しているわけではない。また、他のフォローアップシステムも明確には存在しない。評価結果を踏まえた改善の推進を、評価システムの中に明確に位置づけることが必要であると思料。
国立大学	担当部署を明確にして率先して活動するため
私立大学	大学評価に対する理解の前提として、まずは自己点検・評価活動の理解が不可欠だと思う。教職員全体での組織的な研修・啓蒙活動を行っている大学があれば、参考にしたい。
私立大学	組織的な位置づけによって、評価結果の説得力やその後の経営改革の実行力が大きく変わる。
国立大学	全学に関わる業務であるために、他部署と横並びであると部署間の調整に苦慮することが多い。
評価機関	意思決定との関わりが明確であり、執行部等の意思決定者が大学評価の重要性を理解していなければ、効果的な評価結果に基づく意思決定が行われず、具体的改善に繋がらない。
国立大学	大学評価も、評価が終わって結果が出ればそれで終わりではない。結果等を分析・検討し、そこから戦略的な大学経営の在り方などを導き出し、教育研究活動の更なる向上に結び付けられるような、実行力のある評価システムの構築が必要である。そのため、評価担当部署が実行力を伴う組織となるように位置づけし、その実質化を図ることが必要ではないかと思う。
公立大学	評価結果を確実に改善に結び付けるためには、評価担当組織（事務を含む）が、評価作業のみを行うのではなく、評価結果を改善に結び付けるための提言、指導を行う権限を持つことが必要であると思われる。
私立大学	大学評価の担当部署は、学内において評価報告書を作成するための部署という認識が強く、評価結果を大学経営に反映するという役割を担っているという学内の認識が薄いのではないと思われる。組織内での位置づけが明確でなければ、評価結果を経営に反映させる際に、支障があるのではないかと思う。

国立大学	大学教育センターのような組織化されておらず、普段の教育・研究の業務以外に、大学評価の仕事をしており、負担増になっているため。
------	--

⑫大学評価制度（認証評価制度等）の改革・改善（14件）

国立大学	認証評価・法人評価共に必ずしも大学の経営改善等に直接的に役立つ評価方法となっておらず、また開示される評価結果も不十分な点がある。例えば、法人評価時の現況調査票に係る優れた研究業績にたいする評価結果なども公表すべきである。
公立大学	会計検査の様な細かなチェックではなく、PDCAサイクルが機能しているのかといった構造的な面での評価に軸足を移すべきだと考えるため。
国立大学	評価結果を改善に活かすことができるような評価結果が得られていないと感じるため。（特に国立大学法人評価）
私立大学	評価項目の変更は最小限にし、客観的数値の報告にとどめてほしい。改善策を求めても現実の方がより早く変化するので対応できない。できれば制度そのものを廃止してほしい。
私立大学	今後は分野別評価の方向に向かうのだろうが、その役割を期待されている学協会が本当にその役割を担えるか疑問である。また、複合領域や唯一無二の学部・研究科については、評価の質が保証されるか懸念される。
国立大学	（特に法人評価については）簡略なスキームとし、早期にそれを確定することが、学内で評価に対する認識を高めるため、また、評価疲れを避け、評価結果の活用に労力を割けるようにするためにも重要である。
国立大学	法律上、法人評価と認証評価は必須とされているが、それぞれの評価において、重なる部分があり、大学に対して過度の評価作業を強いる現状にある。特に、法人評価においては、大学に求めた各種報告書がどのような形で評価され、その評価結果がどのように活用されるのかが不透明である現状の評価制度では、関連機関から提示される評価結果には納得できず、学内でのPDCAサイクルに評価結果を反映させることは困難である。
国立大学	国立大学法人においては、年度評価、法人評価、認証評価など、複数の評価が義務付けられており、教員の負担増の要因となっている。このことは「評価のための評価」に繋がる1つの要因でもあり、評価の軽量化に向けた改善が必要である。また、認証評価基準については、大学の規模や特性によらず一律に適用される仕組みになっているが、大学、学部・研究科等の特性に応じた、より適切な評価が可能となるような仕組み作りが必要であると考える。
国立大学	これまでの制度では、情報収集等に時間がかかり、評価のための評価に陥っており、角をためて牛を殺す、という事態になりかねない。
私立大学	認証評価に費やされる人的・時間的負担が大きく、日常的なPDCAサイクルを回す妨げとなっている。負担を軽減する工夫が必要と思われる。
国立大学	現状の評価制度は、錯綜・重複しているように思う。しかも一律的である。基本的な制度設計が、未熟であるというのが実感。評価は改善に結びつけてこそ意味があり、まずは評価制度自体が厳しく問われるべき。
不明	現行の大学評価制度自体、項目も多く作業量も多いため、単に数値目標などをクリアするための指標的な意味合いとなっている感があり、認証評価機関が認めたかどうかというこ

	とだけに使われがちなのではないかと考える。これがやらされ感にもつながっているのではないかと感じる。大学が本当に改善すべきところは教育内容や学生サービスなど踏み込んだ部分だと思うので、もし大学評価制度だけを用いて大学経営に反映させるなら、それを自然と改善できるような評価項目・評価方法となるような改善が必要なのではないかと考える。現行のまま大学経営への反映を行うのであれば大学評価結果を経営につなげる工夫が必要と思われるので、大学評価を担当する人材のスキルアップも重要と考える。
国立大学	現行の第三者評価中心の評価では、評価の自己目的化を招いたり、外部への取り繕いが中心となってしまいうため、評価結果を活かすためには、評価制度を内部質保証を図るためのものにしていく必要がある。
国立大学	法人評価、認証評価において、教育に関わる評価の部分の重複が多く、法人評価業務に無駄な作業が発生しているため、整理する方向に検討されるべきである。特に、教育研究に関する活動は、中期目標・中期計画の達成度評価になじまない。

⑬大学評価（認証評価等）機関の評価方法の改善（11件）

国立大学	効率的な評価を実施すれば、大学全体の協力も得やすいと感じるため。
私立大学	評価制度は必要であるが、認証評価団体の間に温度差があると思われる。また、評価員となるもののトレーニングは必要であると思う。評価を受ける機関によって、また評価員によって温度差のある評価は社会に対して正確な情報発信を阻害する要因になってしまう。
国立大学	認証評価等を受審する際には、自己評価書等を作成する必要があるが、当該評価書を作成するために膨大な労力を教員及び職員は費やしており、様々な評価が存在する現況の中で、自己評価書等を作成するために教員及び職員は相当な疲弊状態にあり、いわゆる「評価疲れ」の状態である。この状況において、評価結果が出た後に、当該結果を大学の諸活動の改善等に結びつける余力がないようにも思える。また、国立大学法人については、平成20年度に法人評価を受けたが、評価委員により評価結果に若干偏りがあったようにも思える。そのような状況を踏まえると、各種の評価において、評価方法の簡素化を図ると共に可能な限りほとんどの大学が納得できる公平な評価を実施するように努めることが求められるものと考え。このことにより、大学評価結果を大学の諸活動の改善等に結びつけることが現状よりは促進できるものと考え。
国立大学	認証評価に関しては、自己評価書そのものを評価するのではなく、大学の理念、目的、教育目標などに対応する目標管理型指標による評価への移行が必要と考えるため。
国立大学	これまでの制度では、情報収集等に時間がかかり、評価のための評価に陥っており、角をためて牛を殺す、という事態になりかねない。
国立大学	評価担当者は評価を受けるための資料作成等に疲弊したため また、大学全体が評価疲れを起しているため
国立大学	結局、評価報告書はもっともらしい「作文」なのか。表面的な数値が問題にされる傾向があり、評価としてどこまで説得力があるのか疑問。
国立大学	やはり、評価結果を経費面等に対してペナルティを課すべき。そうでもしなければ大学全体として取り組むことの必要性が認識されるのでは。
国立大学	学年進行中の評価など改善の余地があると思われる。

国立大学	法人評価で特に 16～19 年度評価において中心となった「部局の現況調査票」に基づく教育研究に関する達成状況評価であるが、この評価結果が、最終的な結果のみしか大学に返されず、達成状況分析、現況調査分析、優れた業績への評価等とピアレビューアーによる評価意見が現在のところ被評価者である大学に開示されていない。この開示がないと、大学の活動の改善への動きがとれない。
国立大学	中期目標期間評価では、個々の中期計画の評価点数の平均点を取りながら、積み上げる方式となったため、個々の計画では評価の高いものがあったとしても、全体の中に埋もれてしまう。

(4) その他の重要だと思われること

公立大学	大学の教育研究活動の多くは個々の教員が行っているが、事務局はその情報をなかなか把握することができない。評価にかかわらず、大学経営を円滑に進めるには、情報の把握が不可欠であるが、これが非常に難しい。
国立大学	大学評価担当人材の育成とノウハウの伝承。担当役員を含め担当教職員は、数年間単位で異動していくため、人材育成サイクルを考えていくことが重要。また、ノウハウの伝承は、評価観点等がその時代で若干異なるため難しい側面もあるが、基本的な考えやスタイルの継承を努力していく必要である。
私立大学	昨年度から2年間にわたって認証評価にあたってきたが、この間、執筆者が倒れて病院に搬送された事例や、心筋梗塞で死亡した者もある。評価作業の負担のために殉職させるようなことがあってはならない。
私立大学	上記以外に大学評価の結果を大学経営に反映する際に、重要だと考えられるものは、教育情報と経営情報を変換する相互コミュニケーションづくりである。公式・非公式を問わず、これを活性化することで評価という言葉を使わなくても、その方向に向かって行動できるようにすることが望まれる。
公立大学	大学評価に対する共通認識を全教職員が共有すること。
国立大学	法人評価および認証評価では、アカウントビリティと大学の改善が目的として並列されているが、現状、どちらも宙に浮いた状態にある。また、少なくとも第一期中期目標・中期計画は、ある種の契約書として位置づけられ、一言一句、文字通りに目標・計画が達成されたかという観点からの評価がなされており、目標・計画の重要性やそれぞれの大学の機能や役割については考慮されることなく評価結果が提示され、マスコミ等では評価結果のみ一人歩きしている状態にある。より効果的な評価制度を構築するうえでは、それぞれの大学の機能や役割の明確化、評価方法の簡略化(基本的な事項の確認のみ)、大学評価に関する社会一般の理解促進等が不可欠であると考ええる。
国立大学	集めたデータを含めて、評価活動自体の透明性確保は重要であると思われる。
国立大学	評価担当者(執行部、事務職員)の拡充と評価担当者に限らない学内外の研修
国立大学	授業評価アンケートなどの学生の声を、特に大学院過程における研究者養成を担う個々の教員の教育力向上に有効に活用することが重要だと感じる。
国立大学	人材の充実・育成ももちろん重要。だが、学長リーダーシップに基づいて各実行組織が機能する体制が首尾よく動いていれば、その中で人材も育ってくるとも考えられる。人が変われば組織も変わると言えるが、あまりに重く動きの鈍い組織の場合、少しばかりの人が変わっても改革は進まない。その人たちが疲弊して終わりとなってしまいかねない。
国立大学	大学経営指標(目標管理型指標)の明確化
私立大学	実際に行動するのは事務職です。事務にそのスキルがあるかどうかは、教員の方々を引き込めるかどうかの可能性に影響を与えます。
国立大学	大学評価の評価方法等の早期の定着化
評価機関	評価機関の評価システムの改善は必要。とくに、認証評価と法人評価の役割、機能を整理し、よりわかりやすく、効率的な評価システムを作ってゆくことが必要。
国立大学	「評価体制」や「評価結果の反映」等の改善と併せて、情報システム(Web入力システム

	やデータ分析システム等) を活用した評価業務の効率化も同時に行うことが重要であると思われる。
国立大学	現在のような、評価のための評価では、大学の活力は逆にそがれる。
国立大学	良い評価を受けるための大学運営に陥ることがあるのでは。そのため大学の独自性が弱まるのでは。また、評価は作成する文章によっても異なってくるのでは。
評価機関	評価の文化が十分ではない中で、事前規制や事後チェックは機能しないことから、説明責任を果たす上で、日常的な自己点検・評価を自律的に行っていくことが必要である。また、大学と認証評価団体の積極的、継続的な意見交換が重要であり、認証評価団体は各大学の自己点検・評価の実効性向上に資するように支援する必要があると考える。

(5) 大学評価の結果を大学経営に反映する活動についての学内での成功事例

国立大学	平成 16～19 年度評価結果を、第二期中期目標・中期計画における項目の絞り込みや記載内容の洗練に役立てた。
国立大学	結果としては成功とはいえないが、国立大学法人法に基づく年度計画の進捗確認（業務運営関係のみ）を昨年度（平成 20 年度）から実施した。これにより、執行部（役員等）及び担当する教職員に計画と評価（実績）が表裏一体であることが認識されたと考えている。 なお、このような取組は既に IT 利用で実施されている大学があるので、本学の場合は、端緒に立ったレベルと考えている。
国立大学	学内で調整しにくい事項について指摘があった場合、その評価結果を外圧として活用し、計画を進捗させることができる（例：教員評価、資源配分等）
国立大学	定員充足率の低下に対する評価結果が出されたことに鑑み、学部・大学院の改組や入学定員の見直しを行った結果、改善された。卒業（修了）生の就職先企業に対するアンケートを実施した結果、英語力の不足が明らかとなり、TOIEC の義務化、推奨化やスコアによっては単位認定を行うなど改善に向けた取組を実施している。
国立大学	現時点では、自大学において評価結果を経営に生かす取組は成功していない（むしろ、そこまで成熟していないのが現状）と認識しており、書くべきものが思い浮かばない。
国立大学	年度評価結果などを大学運営の改善に役立てるなど不断に取り組んでいるところである。
私立大学	学生ポートフォリオ、オーナーズプログラムなど「建学の精神」を具現化した制度の拡充や導入ができたこと。また、より活発な FD 活動を展開できていること。
私立大学	未だ成功とは言えませんが、決算を良くしていくことに協力が得られ始めている。
国立大学	・教育研究組織の在り方についての検討が不十分であるとの指摘を受け、大学院・学部改組を行った結果、教育研究組織の弾力化と教育研究機能の強化が図られた。 ・大学院課程の入学定員の適正化についての指摘を受け、入学定員の見直しを行った結果、定員充足率の問題が解消された。
評価機関	福岡工業大学（NIAD 大学外組織評価研究会報告書参照）
国立大学	教員の個人業績評価の結果を、教育功績賞等に対する部局推薦等の資料として活用した。
私立大学	認証評価で「多様化する学習不振者への指導の具体化」が指摘され、日常的にきめ細やかな指導ができる学習ポートフォリオを導入し、活用されている。また、学生の学習支援を柱とした取組が「平成 21 年度大学教育・学生支援推進事業」のヒアリング対象に選定され、現在採択結果を待っている。
私立大学	大学評価の結果によるものとは言いきれませんが、いわゆる「外圧」として一定程度機能している（もしくは好影響を与えつつある）と考える事例をいくつか挙げます。 ・専任教員一人当たり学生数割合の一定程度の改善、学生による授業評価の全科目実施、学生食堂の座席数増加、図書館の閲覧座席数増加等
私立大学	数年前の自己点検・評価によって ST 比の問題が論議され、結果全学で教員を 10 名増員することにつながった。
公立大学	特になし。現在のところ本学では、地方独立行政法人評価委員会による評価を毎年度受け、その結果を教育研究審議会で報告する、という形で各部局にフィードバックしているが、実際にその後、改善に結びつける取組について管理する仕組みがない。

国立大学	<p>評価結果を改善に活かすというより、評価のプロセスにおいて、大学改善にいろいろ成果がありました。前任校の経験ですが、シラバスの充実、成績評価の基準作りなどもその一例です。大学評価結果がでてこれを大学運営や大学改善に活かすようであれば、大学にとってはむしろ「アウト」でやばい、やばい。評価結果が出るまでに、いかに改善を進めるかが、評価チームの役割です。</p>
国立大学	<p>秋の年度計画に関する意見交換会（評価）での結果はすぐに反映している。</p>

大学評価担当者集会 2009 事前アンケート

事前アンケートにご協力いただきまして、ありがとうございます。以下の設問にお答えください。なお、自由記述欄にスペースの制限はございませんので、適宜スペースを広げていただければと思います。

1. 大学評価をめぐる所属大学の全体的な現況について、該当する（ ）に●を記入してください。

	うまい っている	ややうま くいつて いる	どちらと もいえな い	あまりう まくいつ ていない	うまい っている
大学評価の実施体制の構築	()	()	()	()	()
大学評価に対応するための情報の収集	()	()	()	()	()
大学評価に対応するための情報の分析	()	()	()	()	()
大学評価の結果の大学経営への反映	()	()	()	()	()

2. 所属大学内における全学規模の評価制度の実施状況について、該当する（ ）に●を記入してください。

	実施している	実施に向けて協 議中	実施する予定は ない
教員評価	()	()	()
職員評価	()	()	()
全学的観点からの学部・研究科等に対する組織評価	()	()	()
研究活動に対する評価	()	()	()
授業評価	()	()	()
在学生への満足度調査	()	()	()
卒業・修了生への追跡調査	()	()	()

* 上記の項目を含め、学内における評価活動に関して、所属大学での成功事例を具体的にお書きください。

3. 所属大学における評価活動を進めていく上で、特に参考にしている国内外の大学の取り組みがありましたら、具体的に（大学名を含めて）お書きください。

4. 大学評価の結果を大学経営に反映する際に、以下の項目の中で、特に重要だと考えるものの番号を三つ挙げていただき、それぞれの理由をお書きください。なお、順番は関係ありません。

①学長のリーダーシップ	②評価活動における教員と職員の協同体制の構築
③計画を担当する教職員との連携	④評価に関する学内委員会の実質化
⑤執行部（役員等）の大学評価に対する理解	⑥教職員の大学評価に対する理解
⑦学内への評価結果の周知（FD や各種委員会等）	⑧学外への評価結果の周知（広報誌やホームページ）
⑨大学評価を担当する人材の量的充実	⑩大学評価を担当する人材のスキルアップ
⑪大学評価を担当する部署の組織的位置づけ	⑫大学評価制度（認証評価制度等）の改革・改善
⑬大学評価（認証評価等）機関の評価方法の改善	

重要だと思う番号	理由

* 上述した項目以外に重要だと思われることがありましたら、ご自由にお書きください

5. 大学評価の結果を大学経営に反映する活動に関して、所属大学での成功事例を具体的にお書きください。

6. ご自身について、お答えください。

(1) 所属機関名

--

*以下、該当する()に●を記入してください。

(2) 現在の職

職員 教員(部局) 教員(全学組織) 理事・役員 その他

(3) 大学評価に関する業務の担当歴(他大学での経験も含む)

経験なし 1年未満 1年以上3年未満 3年以上5年未満 5年以上

今後、大学評価コンソーシアムの活動として、様々な大学の取り組みを会員に紹介したいと考えております。つきまして、貴大学の状況に関しまして、ヒアリング等に応じていただける場合は、お手数ですがお名前をご記入いただくと幸いです。よろしく願いいたします。

お名前

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

しくお願い申し上げます。「大学評価担当者集会」及び「大学評価コンソーシアム」が、今後、各大学の評価担当者にとって、非常に重要な役割を担うものになっていくことを祈念いたします。この度は、いろいろとお世話になりまして、大変ありがとうございました。

- ・ 規模の大きさになりますが、九大様のご負担が大きくなった場合や経費的な側面の問題がでてきた際にどう動かしていくかが今後の課題と思われれます。
- ・ 初めて参加しましたが、楽しかったです。ありがとうございました。
- ・ 事務職員です。大学における様々な業務のうち、教員と職員が、更に国公立の垣根を越えて一堂に会して1つの問題・テーマに取り組むというのは、全国的にも珍しい取組であると思われるし、だからこそ、他の研修会等に比べれば刺激的であるので、是非この取組は続けて欲しいです。別の箇所で書きましたが、評価業務は教員と職員の業務分担の垣根が低く、また国公立共通の問題を抱えるからこそ、このような会合が実現できると思います。このような会合が評価のほかにできるのは学生指導分野くらいのものでしょうか。そのような中、今回は事務職員の参加者が比較的多かったように思いますが、教員側の評価疲れが現実問題として顕在化する中、事務職員の出番はもっとあるはずと考えています。教職協働は大切である、とはずっと以前から提起されていますが、これからは一歩進んで、各大学の現状も踏まえながら、最適な役割分担の姿がどうあるべきかの議論もなされてしかるべきではないかと考えています。ただ現実として、当事者同士が介する集会の場でこの問題を話し合えとなると、色々と厳しいとは思いますが。ただ、私は評価疲れを声高に叫ぶ教員に対して、では事務職員が何をサポートすれば楽になりますか？本来の業務である教育研究に専念するべく事務職員に求めたいことは何ですか？という問いには是非答えて欲しいと思っています。私はそのような視点も持ちつつ参加しています。そして、九大企画課の方もいらっしゃいますが、もっと議論の場など表に出て来られて良いのではないのでしょうか？評価を担当する事務職員は、総じて大学改革・活性化に大きな関心を持っています。この集会が、評価を通して教職協働で大学改革・活性化に貢献していく代表的象徴的な取組に発展していくことを願っております。

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