

大学評価担当者集会 2012 (神戸) 全体会 2 総合討論

モデレーター 小湊 卓夫 九州大学 基幹教育院 准教授
 第一分科会 畠田 敏行 茨城大学 評価室 助教
 第二分科会 関 隆 宏 新潟大学 企画戦略本部評価センター
 第三分科会 田中 弥生 大学評価・学位授与機構 研究開発部

話題 1 : 各分科会での議論を振り返って

小湊 : 長い時間にわたり、それぞれの分科会でご議論いただき、おつかれさまでした。この全体会では、それぞれの分科会で何をやったのか、ということよりも、主にどういったことが議論されたのか、ということをお話しいただいた上で、それぞれの分科会のつながりと今後の展望みたいなものをまとめて行ければ、と思っております。ぜひ会場の方からもご意見等々、遠慮なく言っていただければ、と思っております。では、まず各分科会で議論された内容を簡潔にご報告いただければ、と思います。まず、第一分科会、よろしくお願ひします。



畠田 : 第一分科会「評価と IR : データ分析編」では、「評価大学」という架空の大学の中期と言いますか 5 年間の目標と計画、そこに計画の進捗状況と根拠資料を用意しました。みなさんには 13 の班に分かれていただいて、それぞれが評価大学の評価室に所属しているという架空の状況を想定していただいたうえで、「計画に対する記載事項がデータにもとづいて適切に記述されているのか」もしくは、「計画には掲げてあるものの記述がないもの」などのテキストデータを分析していただき、目標や計画に照らして記述内容が適切なかどうか、ということを確認していただきました。事前に目標とその計画をお配りしたのですが、たまたま、6 つすべての目標をカバーできるように、各班のみなさんには、うまく選んでいただけました。今も、会場の回りに貼ってあるかと思



います。これらのポスターに、計画に記載されている事項が実行できたかどうか、ダメだとしたら課題は何か、また、修正指示をこのように出さなければならない、というようなことを示していただきました。非常に適切にご指摘いただき、これなら評価大学の部局の担当者も具体的に修正できるのではないかな、という感じがいたしました。まとめとしましては、やはり目標や計画に照らして指標なんかを考えなくてはならない、つまり、計画ができたかどうかについて、指標などを持ってきて判断していくのは重要なのかな、というところがありました。そのところ難しさ、つまり、指摘するだけなら簡単なわけですが、次、どういう風に、実際にデータなどをご用意いただくのか、ということは実際には難しい部分ですね、というようなところが感想としてはあるところでした。

関：第二分科会では、初めて評価を担当される方へ、ということで、大学評価の実務経験が1年以内くらいの方を対象として分科会を行いました。よく言われているように大学評価では、まず大学の諸活動の現状把握を行い、そしてその結果を通じて自分の大学の特徴や課題を見いだす、そしてその上で、特徴を伸ばしたり、課題を改善したりする活動への支援を行ったりするわけです。それで、この第二分科



会では、「評価とは何か？」という基本的な部分をまず講義した上で、グループ型の演習を行いました。グループ型の演習では何を行ったか、と言いますと、評価大学の自己評価の中で計画の2-1（コミュニケーション能力を涵養するために双方向的な授業を実施する）と計画の6-2（学生を海外の大学に積極的に派遣し、国際感覚を身につけさせる）を吟味する、という活動を行いました。その中で、どんな問題があるのか、場合によっては改善策の提案などをグループで討議していったわけです。その結果を共有することで、よりよい自己評価書を作成するためのポイントと言いますか—着眼点と言いますか、発想法かもしれない、あるいは留意点かもしれない—そうしたものを理解していく、ということをやっていました。大雑把に出てきた問題を挙げますと、1つ目は具体性の問題、というのがあります。どういうことかといいますと、例えば、計画や目標に掲げてある、今日の例（計画2-1）でいきますと、「コミュニケーション能力」とは何か、とか、「双方向的」とは何か、ということです。あるいは、計画6-2では「国際感覚」という言葉が出てくるのですが、それは一体何なんだ、ということですね。つまり、それらの定義がはっきりと分からないと、その計画が何を想定しているのか具体的には分からない、というような状況に陥る、といったことが1つ目の課題として出てきました。2つ目は表現の問題です。それはどういうことにつながるのか、と言いますと、内容の曖昧さや、改善に向けて本気で取り組むということが大事だと言われている中で、本気度が疑われる、というような問題が生じるわけです。例えば、この評価大学の自己評価の中で出てきた「それほど・・・である」、「多少は・・・である」などの非常に曖昧さのある表現です。あるいは「・・・と思われる。」、「・・・と考えられる。」というある意味で自信の無い表現があった、という指摘もありました。そして3つ目、もっとも大きな問題は根拠資料の適切さ、です。あるいはその使い方がおかしい、というような問題が指摘されました。それは評価作業を行う際に、どのようなことに繋がるのかと言いますと、評価者の立場では、そういうのを見ながら判断するわけですが、結局のところ「状況が見えてこない」という状況になるわけです。そうした問題に繋がるわけです。例えば、計画2-1では少人数教育云々、というのが計画の主旨なのですが、根拠資料（資料2-1-1）には「クラスサイズの大きさが1~10人の授業は全学の5%、11~30人の授業は全学の22%...」と示してあるだけで、当然、これでは少人数教育が実施できているのかどうかというのは分からないわけですね。あるいは、「コミュニケーション能力」が涵養できたかどうかを示す資料として、これは苦し紛れで出てきた資料だとは思いますが、全学の授業の成績付与に用いる要素が何か（資料2-1-2）、という資料があります。これでは、「コミュニケーション能力」を身につけたかどうかを示すための根拠としては非常に乏しい、というものもありました。また

「国際感覚を養う」(計画6-1)ということにつきましてはアンケート結果(資料6-1-3)が根拠資料に出てくるのですが、アンケート調査の内容に問題があるのでは、というような指摘がありました。このような示すべきデータのズレというものをどう改善していくのか、というのは第二分科会の人たちにとっては、これから実際の評価作業等に加わる中で、実際にご苦労されることになるだろうと思いますが、その辺が、他の分科会に将来的に繋がっていく内容なのかな、という風に思っています。

田中: 第三分科会「自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方」はご案内にもあったように中上級者向け、ということにさせていただきましたので、比較的、企画または評価で一定の経験をお持ちの30名弱に集まっていただきました。ここでは、今の第一分科会、第二分科会と非常に良く繋がるのですが、結局、評価をある程度積み上げて行きますと、目的と計画がきちんと作られていないが故に、評価をする時に



なっているいろんなことができない、ということがあります。評価の技術もさることながら、目的と計画がしっかり作れていないところに、思うような評価ができない要因が潜んでいることが多いだろうということです。そうであれば、評価の視点から目的と計画を見直すことができるのではないかと、という問題意識のもとに、その視点から目標と計画をどのように作っていったらいいのか、という点に着目して、ツールを作りました。そして、そのツールを用いて、初めてこの分科会場で研修をさせていただきました。具体的には評価大学で国際的な水準の研究を目指して科研費の採択率を上げようという計画を題材(目標4)に演習を行いました。その作業を通じて、実際に問題は天から降ってくるのではなく、自分たちの大学の問題を解決している状態が目的であるならば、まず問題の分析をして、そこから目的を導きましようということをやりました。1時間という限られた時間であったため、この演習では問題の分析で精一杯でした。それでも大変おもしろい結果が出たのですが、実は「国際的な研究水準を目指す」ということと「科研費の採択率が15%」というのは結びつかないところがあるんですね。ですから4つのグループのうち2つは、意図的か無意識的にか、完璧に「国際」のところを切り離して、科研費の問題だけに焦点をあて、それを構造化して、それをヴィジュアルに示す、という作業をしていました。そのほうが、すっきりします。他2班は、「国際化」と「科研費」の問題を繋げて、問題を整理しようとしていました。するとうまく、体系図を描けなくなってしまうのです。図がうまく繋がらなくないということは、目的に関する論理整合性が弱いというシグナルでもあります。この問題は、多くの大学関係者が実際の日常業務において直面する問題でもあるようで、日頃何かおかしいなと感じていたことは、論理的に整理することで、「腑に落ちる」ということをこの演習を通じてみなさんが気づかれていました。ただ、今回は時間切れのため、問題分析から先に住むことはできませんので、ここからどのように目的を導くのか、ということに関しては、次回以降に大きな宿題をいただいた、という風に思います。

小湊：ありがとうございました。今の概要でどこまでこうイメージができたか、というのは人それぞれだと思いますが、こちら側のねらいとしましては、第二分科会が初級者クラス、初歩的な入門編という位置付けでした。第一分科会は、それをある程度の経験を踏まえた上で、改善策ということを少し意識しながら、どういう風に現状を分析していけばいいのか、という流れでどちらかと言えば中級編ということです。最後、



第三分科会は、実は、評価の抱える課題の多くは、そもそもそれぞれの機関が抱える目標や計画に起因する部分もかなり大きい、ということをあらかじめこちらも想定していたものですから、それを評価サイドからどのようにアプローチしていけばいいのか、というかなり難しい話に対する具体的な解決案を模索しています。実際に学内でやろうと思うとポリティカルな側面も出てくるかもしれませんが、少なくとも評価担当者としてどこまでできるのか、ということ、いろいろ探っていた分科会、ということで、中上級者向けという位置づけにさせていただきました。一応、私どももそういうような階層性を意識しながらやったつもりではあります。でも、今のお話を伺っていると、いくつか共通して出てくる問題点はやはりあっただろう、という風に思います。まず評価担当者の現場から見た問題として、まずは根拠資料やデータですね。例えば、第二分科会では、コミュニケーションが大事だ、という話もさせていただいたんですけど「こういったデータをください」と言っても、それに沿ったデータがなかなか出てこない、という不満があります。では、なぜ出てこないのか。それはどういうデータなのか、というイメージが共有できていないところもあるんですね。同じ言葉を使っている、例えば、在学生に関するデータであっても、それをどういう目的でどういう風に使うから、だからこういうデータが必要だ、という話がきちんと相手側に伝わっていれば、そこに合わせてデータを出してもらえる可能性は結構高まるのだと思うんですけど、そういったコミュニケーションが非常に少ないという実情があるかと思えます。そういう構造的な問題はあるだろう、という指摘はさせていただいたんですけども、第一分科会にしても、第二分科会にしても、そういう出てきたデータが非常に根拠性に乏しかったり、または自己点検、自己評価のなかで苦し紛れに、無理な解釈のもとで使われていたりしている現状があるのだらうと思います。おそらく、これは評価の現場におられる方は、日常的に苦勞されている大きな課題の1つだらうと思います。翻って考えてみると、なぜそういうデータで示さなくてはならないのか、というところでの根本的な議論はあまりされていません。そのため、これが果たして大学の中にあるのだらうかということが一方で課題として浮かび上がってくるのではないかと、思います。それを扱ってもらったのが第三分科会という位置付けでもあります。例えば、先ほど第二分科会のほうで具体的な事例として出されていましたが、大学がグローバル化、国際化に対して、それぞれの機関としてどのように対応していくのかということについて、計画としてはいろいろ書かれています。目標も一応書かれています。ところがそのたどり着くゴール、行き着く先ですね、その行き着く先にどういうヴィジョンを描いているのかとなると、果たしてそれが共有されているのかどうかですね。それが共有されていないが為に人によって解釈が違う。だからそれぞれ担当する部や課で、扱う計画に

齟齬が生じてしまうという問題につながるのかもしれませんが。そういう意味ではさきほど第三分科会で論理的な矛盾ということが指摘されましたが、特に国立大学の場合には、中期目標と中期計画、それにぶら下がっている年度計画があります。年度計画を積み上げて行ったときに中期計画は達成できたのかどうかを判断するとなると非常に苦しむところです。同様に、中期計画のいくつかをとりまとめて、中期目標があるわけですが、本当にその達成に向かって動いていたのか。ここもとりまとめていく作業の中で、非常に苦勞する点であります。そういった意味で考えてみますと、データにせよ、目標や計画にせよ、その適切さの判断や解釈をいかにしていくのか、ということがやはり 1 つ課題として浮かび上がったような気がします。そういった観点からちょっと無茶振りかもしれませんが、それぞれの分科会で、もし関連する議論等々があったら、それをご紹介いただきたいと思えますし、フロアの方で何かコメント、意見等がありましたら、ぜひ積極的に申し出ていただければ、と思っております。

話題 2 : 目標・計画の適切さと解釈について

畠田 : 今回、用意させていただいた評価大学の目標と計画とその進捗状況ですが、これを作り込んでいくときにいろんな議論がありました。作業として、目標と計画をきちんと作ってしまうと進捗状況が破綻させられない、という現実がありました。破綻させないと演習課題にならないわけですね。そうすると、どこを破綻させれば、つっこみどころ満載のものになるのか、というところが非常に議論になりましたし、非常に苦勞しました。どうしても職業柄、おかしな文章を書こうとしても、無意識的に直してしまうというか、結局、作り上げた文章を読むと「あれ、つっこみどころが無いよね？」みたいな感じになって、「これは演習としては難しい？」というものばかり作ってしまって、僕らの議論も堂々巡りを繰り返しました。途中で、「つっこみどころ満載の目標・計画を作ってしまうと、自ずと実施内容もおかしくなるし、それで行こう」ということで目標や計画を崩していったわけですね。実際には、第一分科会では、こちらがちょっとヘンなことを書いていけば、みなさんガンガン食いついてくださるという状態になりました。分析などをやったことがある評価担当者の方ならば、食いついていきやすい素材が作れたのかな、ということで製作担当者一同、ほっとした、というところはあります。目標、計画の解釈をどうするか、というところですが、解釈というのが一様ではない、と言いますか、今回、1つの目標を2つの班の方にチェックしていただいたのですが、ある班は「ここはこう思うよ」というのに対して、もう一方の班は「うちはこっちも問題だと思うよ」という感じで、つっこみどころ、見ているところが、その方のこれまでの大学人としてのバックグラウンドとして変わってくるんだな、と思いました。おそらく、解釈が一様ではない、と言いますか正解はない、と言いますか、ある目標を解釈する、ある計画を解釈する、それを評価する、ということに、おそらく「正解」というのは無いんですけど、「正しさ」と言いますか、これはいい、これはだめ、というのをどのように洗練させていくのか、というのが 1 つのポイントになってくると思います。

田中：解釈の多義性とその「正しさ」の線引きをどうするのか、ということに明確な線引きは無いと思いますが、すべてを解釈の多義性のせいにしては、私はまずいと思うのですね。第一分科会の資料の中にメタボの事例があったと思うのですが、あれの事例（問題目的系図）の一番上の部分に健康（目的）というものが書いてあります。そのために中性脂肪を下げることや、体重を落とすことがあるのですが、「健康である」



ということについては、「20代ときの服が着られる」という人がいるかもしれませんし、「成人の平常値に到達すること」が健康だと考えるかもしれないので、その解釈が曖昧というか多義的になると思います。でも中性脂肪を何%下げなければならないのか、とか、体重を5kg下げるためには何キロカロリー分食事量を減らさなければならないのか、という到達する経路というのは具体的である必要があります。具体的でないと、そこはどこまで何をするのか、そしてそれが達成したしたのはどこまでなのか、ということを確認することが難しいと思うのですね。最上位の目的は抽象度が高いものになりがちで、その解釈も多義的になります。しかし、それに到達するための日常的な活動は具体的でなければなりません。そこは共有していくべきだろうと思います。こうした日常的な活動については、具体的ですから、指標になりやすいし、目標を共有しやすくなります。また、この図の中では体重80kgの人の目標が5kg痩せることになっています。しかし、例えば、体重が40kgの人だったら5kg痩せる必要はないかもしれないのです。つまり、おかれた立場や状況によって、指標値の意味や指標そのものの意味が変わってくるわけです。これを大学におきかえて考えれば、ひとつの指標であっても、大学全体、学部、学科によって、あるいは文脈によって、解釈が変わってくるんだらうと思います。

小湊：大学によって様々な目標や計画、場合によってはビジョンみたいなものが示されていますよね。さきほど私は、その部分の共有をいかにするのか、というのが1つの課題である、と申し上げたつもりなのですが、逆に言うとどこまで明確に共有するか、というのも一方で課題だと思うのですね。つまり何が言いたいのかというと、本当に明確にしているのか、それとも不明確なままにしたほうがいいのか、わかりやすく言うとそういうことです。例えば、私がこれまで所属していた大学はどちらかというと大規模な総合大学でした。そのため様々な学部、学科がそれぞれの立場で活動しているわけですね。それを全学の計画で1つ傘を作っていくということを考えたときに、その明確性がやはり議論になったんです。前に所属していた大学では一名古屋大学なんですけど、その明確性は敢えて避けよう、としました。なぜならば、あまりにも明確化することによって各学部、学科、研究科の活動に相当縛りを入れてしまうことになる。やはり大学の教育、研究活動というのは、教員の活動としては、自発性にもとづく、という大原則がありますから、そこに縛りを入れるような計画のあり方は、よくないんじゃないか、という議論もあったわけですね。ところが一方で九州大学に移ってきたときに、九州大学で議論になったのは、目標、計画の曖昧さでした。なぜならば、それを評価する段階になったときに書けないんです。そこを私たちは、どのようにバランスを取るような考え方を持てばいいのか、そこは私も非常に逡巡しているところなんです。そういう想いがあったものですから、ちょっと無理な

振り方かなとは思いつつも今の質問をさせていただいたわけです。

鳥田：評価上の正しさとは何で、誰が決めるのか。解釈の正しさはどういうところにあるのか、ということですが、最終的には大学のミッションとか、その大学のこれまで歩んできた道のり、そういうものに照らして正しいのかどうか、ということになってくるのではないかと、思うんです。そういう脈々とした流れの中で、意思決定を行う方々が、どのような「正しさ」を持って判断をするのか。それはご自身が正しいと思った判断を行うわけですが、その判断の中でどの程度科学的な判断を行っているのか、ということです。そういうところで、我々評価担当者や分析業務などを通して大学の状況がある目的に照らして現在どうなっているのかがある程度分かる人間がそこにどういう支援をしていけるのか。マネジメントとそこにおけるデータおよび情報をいかに提供するか、ということはある意味、大学の経営に対して非常に重要な部分ではないか、というのが今、感じたところです。

小湊：科学的な判断ということについて、もう少し具体的に何かありますか。

鳥田：いろんな方から大学の意思決定が、どちらかと言えば曖昧に行われている場合も多いのではないかと、いうことを聴くことがあります。また、誰が、いつまでに何をするのか、ということあまり具体的に決めずに議論が終わるケースも多い、という話を聞いたことがあります。例えば、実際にデータや根拠資料があって、外部要因がこうで、内部要因がこうで、うちの大学のミッションはこうだから、こういう選択をします、という合理的判断が下されているかどうか、ということです。そのような悪い例として聞くような意思決定をもう少し改善していくと、もっと大学はよくなるのではないかと、いう気がするわけです。もちろん、何でもかんでも数値目標やデータを使って、すべて0か1かの選択をしたほうがよい、と言っているのではなくて、今のような「遊び」の部分と言いますか、ある種の曖昧さ、と言いますか、学長先生の裁量などで決めていく部分が無い、というような柔軟性のない大学経営は、それはそれでたぶん危険です。ただ、経営判断、というのがどのようなデータなどの客観性にもとづいて行われているのか、ということを見ると、まだ改善の余地があるのではないかと、いうことです。

小湊：今の話は、言葉を換えてみますと、自大学もしくは自分たちの所属している教育機関の自己点検の制度化と言えます。それをできていれば、その枠組のなかで、きちんと共有することもでき、わかりやすく言えば事足りる話です。でも、それができていないからそうなるんだ、仮にできていても、それを取り上げてもらえない可能性というのもあるわけですね。そう考えますと、評価の役割を評価のためのサイクルをうまく回していくための支援という位置づけはあるかと思うのですが。大学のマネジメント、もう少し広く言うと大学のガバナンスの中にどうやって位置付けるのか、という少し大きな問題が提示されたような気がします。



田中：今のところは私もとても重要だと思うのですが、このコンソーシアムのミッションステートメントを例にとると、「評価を評価で終わらせない」というのは、評価担当者の本当の実感だと思うんですね。なぜかと言えば、評価を実施すると、結局は計画のところまで戻っ

ていかなくはいけないし、自己評価をする前にここを直したら、もう少し良くなるのに、というもどかしさは常に抱えているわけです。私は、少し穿った言い方かもしれませんが、評価者というのは、まさに PDCA のプロセスにある種のコネクターとかコーディネーターの役割で関わっていくような、そんな機能を持っているんじゃないかな、と思います。

小湊：ありがとうございます。この点については、それぞれの大学の担当者が自大学の、またはそれぞれ所属している教育機関の文脈に即してどこまでできるのか、という難しいナーバスな問題があるかと思います。実際に私自身もこの活動の中で、評価の中身を取りまとめて課題を整理したものを評価関係の委員会でちゃんと承認していただいて、それを執行部なり学部長なり、それぞれの部局のユニット長に送って改善を求めた、ということが、実は流れとしてはありました。ただ、そこで終わってしまった、というのはあるんですね。これを受け取る側の受け止め方の問題というのもあって、そこにどう踏み込んでいいのか、というもちょっと難しいなあ、と思ったこともあります。ですが、それをそのまま放置しておくわけにもいかない、という立場に立ったときに、常にどういう状況なのか、ということを示していく。示していく上で、コミュニケーションを図っていく。単に「こうなりました」と紙で送っても、向こうとしても「ああ、そうなの」で終わってしましますよね。そうではなくて、それをベースに顔を実際に突き合わせて、今後、どうしていきましようか、という話の場を作っていく、というのも、まあ、これは後からの反省なんですけど、大事なのかな、と思ったこともあります。ただ、一方で、評価の担当者にそこまで求めるのか、という議論もあるかもしれません。ですので、それは先ほど申し上げたように、大学の組織のあり方や文脈に随分依存する話なのだろう、と思います。ただ、評価を踏まえた上で、また現状把握を踏まえた上で、改善にどう結びつけていくか、という観点考えたときに、評価担当者のさらにちょっと踏み込んだ役割として、そういう機能というのが、まったく無いわけではないだろう、という風にも思います。抽象的でなかなか議論しにくい話題になってしまいましたけれどもフロアのほうからご意見があれば、ぜひお願いします。

尾川：神戸大学の尾川と申します。私は第三分科会に参加させていただきました。今話を聞かせていただいた感想を述べさせていただきます。最近、国立大学のミッション再定義をするという話の中で、再定義した内容を第三期の中期目標、計画に反映していくということになっており、この作業を進める上で、今日の第三分科会で話題になった「評価をしていく上で、実績を見ようとしたときに、もともと何を計画していた



のか」というところは非常に重要だなと感じました。神戸大学は、第一期中期目標期間が終了したときの反省から、平成21年度以前は、中期目標・中期計画を担当する企画係とは別に、実績評価を担当する大学評価係というのがあったのですが、計画を立てる方と評価する方を一緒にするというで企画評価グループということで同じ係にしており、割とうまく回り始めていると思っています。そうした状況にあるからこそ分かるのかもしれませんが、第三分科会で具体的に個別のテーマに沿ってやらせていただいたことで、計画そのものの意識共有がこういうやり方でできることが分かり、非常に良かったと思っています。

ます。企画課で課題に思っていることと、実際に現場の担当者が課題に思っていることが、言葉では相互理解した気になっても、実際には一致していない、ということが結構あります。そのため、年度途中に口頭で意見交換し、年度計画の進捗管理をしても、年度末に実績報告書を出してくださいと言ったときに、意見交換の時と全然違う内容の実績が出てきて、意見交換は何だったのかなということが結構あります。そういう意味で、今日の第三分科会でやらせていただいたやり方が、非常に参考になりました。また、そもそも何のために評価をやっているのかという点で、特に最近、日本の財政事情の厳しさから、大学全体にパフォーマンスが求められていることもあり、どうしても中期目標・中期計画の評価にはチャレンジングなものは書きにくく、一方で、学内ではもう少しチャレンジングなものを持って中期目標・中期計画とは別途管理する状況があります。そういう状況の中で、PDCA サイクルを実質化し、本当の意味で大学の教育研究活動の改善を図るためには、さきほど小湊先生がおっしゃっていた意識の共有をどう図っていくのかが非常に重要だと感じました。神戸大学は14研究科ありますので、意識の共有化を図りつつ、共通した同じ尺度で計画を立て、実績を出していくことは非常に難しいなと日頃感じており、この難しさを解決する一つの手段として、本日のご議論が非常に参考になったと思っていますところです。ありがとうございました。(尾川正洋・神戸大学企画部企画課長)

小湊: コメントありがとうございます。国立大学特有の課題、という側面も無きにしもあらずかな、と思いました。つまり何かと言いますと、法人評価で求められた国立大学の中期目標、計画ですね、これが本当に大学全体の行動計画か、といわれると、そういう側面はあまり無いという部分もあるかと思えます。だから本当に大学が課題として考える部分がそれに盛り込まれていない、ということも現状としてあるわけで、ど



うしても国立大学の場合は、たぶん私立大学の方には想像つかない部分なのかもしれませんが、文科省サイドの方から国立大学がやっていることをとにかく情報として集めるという側面が無きにしも非ずでしたから、そこに難しさがあるのかな、という気が個人的にはしました。また、企画と評価との連携、これも表立っては企画と評価は当然違うので、そこが一緒になってしまうとマッチポンプだろう、という議論も一方で法人化前後のときにはありましたが、今日の議論でも少ししましたけど、結局のところ繋がっているんですよね。計画と評価は。そこを切り離してはなかなか議論しにくいですし、遂行もしにくい。だとしたら、そこをどう連携していくのか。つまり計画を立てていく上で、評価サイドの人間が計画立案に対する支援を本当にどこまでできるのか、ということもあってですね、今後、もっと議論を詰めていかなくはならないものなのかなというふうに思います。そういう意味では第三分科会の今後の取り組みというのも、もう少しそういうことを意識した上で、展開できればいいのかな、という風にも感じた次第です。

小野：関西学院大学の小野です。私も第三分科会に出させていただきました。田中先生とは以前からこの **Evaluability Assessment** について一緒に研究会をさせていただいてきて、今日は参加者のみなさんともいろんな話をさせていただいたことで、改めて多くのことを感じました。そして、さらに今の小湊先生の話でいろんなことを啓発されました。それは、評価をきちんと機能させようと思えば、もともとの計画にあ



る目標の体系化が論理的に整理されていなくてはならないですし、それ以外にも計画そのものにいろんな条件が必要になる、ということです。しかし、計画や目標の体系性・論理性を高めることは難しい。例えば、大学全体の目標体系の中で、下の方に降りてきて具体的にになってきた部分だと、そのことが分かりやすく整理できるんですけど、上位の目標でミッションやビジョンを定めるとなってくると、因果関係や相関関係、目的—手段の関係の妥当性がどれくらいきちんと整理されるのか、というところが難しくなります。今日の分科会のところでは「国際的な水準の研究を実現する」ということが最上位の目標になっていたんですけど、参加された方も同様の意見で、どの大学でも似たような目標を設定しているが、そもそもこの目標の設定の妥当性はどのように議論できるのか、そこが曖昧だと目的体系図の下の方で合理性が高まっても、上の方に上がっていくとどこに繋がっていくのかよくわからなくなってしまう、という問題を抱えているとのことでした。ですので、評価の話突き詰めていくと、計画の立て方の問題になりますし、さらに言いますと一番上にある中期的に「どうなりたいのか」という抽象的・観念的なビジョンやゴールをどう設定するのか、ということが重要だと感じるようになりました。計画の立て方についての優れた方法論を持たないと、結局その下の方が論理的に繋がってこないという根本的な問題があるな、と小湊先生のお話を聞いて思いました。もやもやしていた中で自分たちの課題が少し明確になったような気がしました。感想ですけど、ありがとうございました。

(小野宏・関西学院大学企画室課長)

小湊：コメントありがとうございました。私は、国立大学法人評価だと、それが日常茶飯時だと思っていましたのでお話ししました。つまり中期目標というのが掲げられていますけれども、年度計画や中期計画を積み上げていって、本当に中期目標を説明できるのか、というのをやはり第1期目の法人評価のときに抱え込んでいた問題なんですね。それは、おそらく多くの大学もそうだったと思います。だから、計画の立て方のテクニクの面がどうなのか、というのは私もよくわからないところはありますけど、そこ



はやはり1つ大きな課題だろう、とっていた次第です。ほかにもちょっと議題に挙げる、と言いますか、議論したい点は少しあったのですが、もう時間になってしまいました。ちょっと抽象的でステージとしては大きな全学的な話というところに少し議論が偏った面が無きにしもあらずでした。そういう意味では、評価実務の視点から、という点が議論として薄かった、という点は否めないかと思えます。これはちょっと私の進行の仕方がまずかったと思っています。そこはちょっとご容赦いただきたいと思っています。実はこういう議

論をさせていただきました背景としましては、来年度、今、3年計画で担当者集会というのを考えておりました、昨年がデータ収集編でした。特に第一分科会ですね。第二分科会はデータを集めた上で、次に改善ということ意識したときに、どういう風に分析してそれを出すのか。実際の細かい分析というよりも、分析をするためのとらえ方ですね。その部分を今回やっていただいたはずなんですね。次の3つ目のステージ、来年は最初の浅野さんの話にもありましたが、評価を評価で終わらせない、つまり何が言いたいかといいますと、評価で出てきた様々な現状というものに対して、次にどういう風なアクションを起こしていくのか、ということです。それは、私たち自身が起こすわけではなくて、全学で取り組まなくてはならないことですが、このアクション、つまり改善に対して、評価の担当者としてどう関われるのか、どういう役割があるのか、ということを含めてですね、実は来年度、「改善」ということを1つのテーマに第一分科会をやっていこうと想定しています。その観点から、それぞれの分科会で実際どうだったのか、というのを今回、お話ししていただいた次第です。ちょっと、茫漠とした話になりましたが、まとめとしては、次の改善の部分を意識して、私たちも今回出てきた課題を踏まえながら整理して、皆様の期待に添えるプログラムを提供できたら、と思っております。また来年度も開催したい、と思っておりますので、ご興味のある方は是非参加していただければ、と思っております。どうも長い時間おつきあいいただき、ありがとうございました。

於：平成24年9月6日 神戸大学六甲台キャンパス 瀧川記念学術交流会館 大会議室