

1 班：「評価維新！」

○浅野茂（山形大学）、山田雅夫（岡山大学）、白井睦訓（山口大学）、松岡尚志（創価大学）、家永亮（鶴見大学）、大林玲子（人間文化研究機構総合地球環境学研究所）

1. 議論結果の概要

1 班は、「評価の設計」、「データの所在把握と入手」、「文章のとりまとめ」にご関心をお持ちで、国立及び私立の大学、並びに関係機関に所属される 5 名（うち教員 2 名、職員 3 名）の方から構成されていた。

参加メンバーからは、以下のような個別課題の提出があった。

- ・評価を実施する際の目的、体制等が不明確
- ・評価を実施するための情報収集が困難
- ・評価はやりっぱなしになっていることが多い
- ・計画の意図、指標の根拠などが不明瞭
- ・部局等の担当者との連携が不十分で、協力が得られない

グループワークの実施に先立ち、自己紹介を兼ねたアイスブレイキングを行い、上記の課題に対する補足説明等を行っていただいた。そのうえで、まず水色のポストイットに一人 3 枚またはそれ以上の課題を記入していただき、ポスターに張り出していった。そのうち、重複または類似のポストイットを整理し、計 9 枚に集約した。その後、課題を解決するための改善策を同じように一人 3 枚またはそれ以上の黄色のポストイットに記入していただき、計 24 枚のポストイットに集約した。そして、これらのポストイットに対して、すぐにできそうな提案をピンク色のポストイットに記入していただき、ポスターに張り出して、参加者相互で内容を確認しながら計 17 枚のポストイットに集約した。

作成したポスターでは、学長や理事、学部長の役割が不明確という課題（水色のポストイット）に対して、学長が理想の大学像を発表する（〇〇プラン：個人名入り）、学長のガバナンス強化、トップの理想像を具体的なプランにまで落とし込む（ことができる人を配置する）、各理事・副学長の具体的な業務を明確にして責任者を決める、といった改善策（黄色のポストイット）が提案された。そして、学長による執行部、部局長、幹部職員の選考における裁量権限の強化、学長名プランを策定する、学長選考基準の見直し、規程上の不備を解消するといった、具体的な改善策（ピンク色のポストイット）が作成された。

同様に、評価の意義・目的が共有されていない、目標達成に向けた責任体制が明確になっていない、という課題に対する改善策として、執行部～各部局長の情報共有と自己点検の推進、評価文化の醸成、目標・指標の達成状況と学内の予算配分を連動させる、といった改善策や、進捗管理する部署、担当者を確定する、改革推進のチームを、教員・職員共同で作る、といったより具体的な改善策が示されたりした。

以上のように、個別の課題に対して、まず思いつく改善策を列挙し、その後、より具体的（または実現可能な）な改善策を考えていくという流れで、その他の課題についても討議し、ポスターを完成させた。

2. グループ討論を通して感じた評価やIRを改善に活かすためのコツ、感想等

1班では、上記の課題はじめ、現行の評価を取り巻く実態を好転させるため、今回の討論の結果を「評価維新！」という用語に込めた。その背後には、評価を実施する側、実施される側の意識改革が必要で、その打開策として、双方を「褒める」ことを前面に打ち出した。

現状、多くの大学における評価を取り巻く実態として、評価を実施する側は、計画に書いていることをやっていない、目標値を達成していないなど、できていないことを強調しがちである一方、評価を受ける側は評価を実施する側の大変さや努力を認めないというきらいがある。そのことにより、評価の意義・目的が共有されない、評価の目標や指標の妥当性が検証されない、評価・IRの指標どうしの連携、関連性を学内でうまくとれない、評価が明るい未来につながらない、といった悪循環を引き起こしている。

こうした現状を打破し、好転させるため、評価を実施する側は頑張っているところを褒め、評価を受ける側は評価を実施する側の頑張りや努力を認めて褒める、ということから始めることが実現可能な改善策として提案された。そのためには、まずは評価担当者が自らの意識を改革し、まずはお金をかけず、すぐに実行できることとして、「褒める」ということから始めることが重要であり、現状の評価を取り巻く環境を好転させるための「評価維新！」を起こすことが肝要と考えるに至った。

以上の「評価維新！」を通じて、評価を実施する側、評価を受ける側のモチベーション向上が実現され、評価に対する学内の理解や部局等の協力を得やすくなることが期待される、といった好循環が醸成されることで、明るい未来につながると考えた。

1班

評価維新！

課題

改善策

学長や理事、学部長の役割・責任の所在が明確になっていない。

学長が理想の大学像を発表する
(〇〇プラン:個人名入り)

学長ガバナンスの強化

各理事・副学長の具体的な業務を明確にして、責任者を決める。

全学で合意形成ができるように、ボトムアップで指標を定める

学長名プランを策定する。

学長による執行部、部長、幹部職員の選考における裁量権限の強化

学長選考基準の見直し

外部有識者による学長選考組織で先見性、実行力のある学長を選ぶ。

規程上の不備を解消する

トップの理想像を具体的なプランにまで落とし込むことができる人を配置する。

評価の意義・目的を分かりやすく、共有できる仕組みを作る。
例えば、講演会？ワークショップ？

学長や理事等執行部になる候補者を対象として大学経営を考える研修を行う。

評価の意義・目的が共有されていない。

目標達成に向けた責任体制が明確になっていない。

執行部～各部署長の情報共有と自己点検の推進

評価文化の醸成

目標・指標の達成状況と学内の予算配分を連動させる。

進捗管理する部署、担当者を確定する。

評価担当者とそれ以外の部局の教職員との意志共有ができていない。

評価の目標や指標の妥当性が検証されていない。

マネジメント層(学部長、管理職)への研修

小失敗は責めない土壌を作る。挽回できるチャンスを与える。

学生・保護者等を評価メンバーに加える。
(ステークホルダーによる直接評価)

改革推進のチームを、教員・職員共同で作る。

実際に行う教員・職員の主担当部局(担当課)と副担当部局を決める。

ある程度データを広く共有できる仕組みを作る。
データベースを立ち上げる。

評価関連のレター作成

外部評価の重視

評価・IRの指標どうしの連携、関連性を学内でうまくとれていない。

粘り強い合意形成

連携の相手に向向って行って、フットワーク軽く相談する。その仕組み？

データの発生源から、自動的にデータベースを構築できる仕組みを作る。

学部教授会を全学教授会に統合し、課題を共有する。

学内の評価に関するスタッフの連携がうすい。

評価・IR人材の育成

新時代の評価に対応した人材の育成と配置

「オレが責任を取るからやれ！」と言える教員を育て、執行部ができる人材を育成する。

他大学を知る機会を意図的に設ける。

出来ても褒めてくれる人がいない。

評価による改善事例の見える化

改善成果を褒める。全学的に共有する。

大学の良いところを褒める会議を年1回はやる。

評価が明るい未来に繋がらない。

良いアイデアを出した者、実行した者を学長・理事が褒める。

自己点検・評価の実質化による人事・予算配分

学長裁量経費で、評価貢献経費を設けて、貢献した部局や職員に配分する。

うまく出来た時のインセンティブ(ご褒美)を設ける。

大学に誇りを持つ。大学を愛する。

改善事例データベース構築