

## 評価作業（記述の分析）のガイドライン

－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－

大学評価コンソーシアム

### 1. はじめに

評価作業とは、目標の達成度や計画の進捗状況の把握を通して、その機関、組織の現状を把握する作業である。計画の実施そのものは、ほとんどの場合、評価セクションではなく、現場の部局・部署のスタッフが実施しており、当然ながらその報告は現場担当者が作成している（一次データ）。評価担当者は、それらの報告を分析し、ある目標に照らして大学がどのような状態になっているのか、それは計画の進捗としてはどうなのか、ということ把握している。そのような作業を行った上で、評価担当者は、法人評価や認証評価などのアカウンタビリティのための報告書を作成したり、自大学の改善のための提言・提案を行っている。つまり、評価担当者とは、現場担当者の行動および結果・成果の記述や根拠資料（データ）を分析、解釈し、さまざまな評価の目的に対して意味のある情報へと転換させる業務を行っているのである。

このような評価（現状把握）の目的に即したデータの情報への変換機能は、一般的な IR 業務の一つである。しかし、我が国の場合、この機能は職人芸的な評価担当者に依存していることが多い。そのような評価担当者としても、このような業務について、原理や方法論について専門的な教育を受けたわけではなく、多くの困難を乗り越えながら、感覚的、体験的に身につけてきた能力であると言える。従って、大学人としてのキャリアがある程度あっても、初めて評価部署に異動になると、複雑な提出書類やタイトなスケジュールは理解できても、実際に各部局から集まってきたデータ（記述や根拠資料）をどのように解釈、分析し、どのように評価業務をこなせばよいのか、という点で戸惑いを隠せない場合が多い。

評価作業を技芸から科学へと進め、より効率的、効果的に現状把握のためのデータ収集、分析を行うためには、多くの評価担当者が持つ知見を収集・分析し、我々が持つ着眼点や方法論をガイドラインとしてまとめていくことが、その第一歩であると考えられる。また、評価担当者が評価作業で得た大学を俯瞰的、客観的にみる認識力、技能を、わかりやすく多くの教職員にも伝えていくことも重要である。評価（現状認識）は、評価担当者だけが行う特別な行為ではなく、学務系の職員だろうと、教壇に立つ教員だろうと、どの大学構成員であっても日々の業務の中で使うことができる認識力、技能なのである。それは、評価セクションから異動した多くの教職員が認識していることである。また、実際に、評価は、評価担当者だけが行うものでもなく、多くの構成員と協働で進めるものである。また、評価とは、文部科学省や評価機関への説明のために行うものだけではなく、大学人がその大学のために改善や質の向上に活かすことで本当の成果や意義が得られる。そのためにも、多くの構成員に評価担当者が得たマインドを共有してもらう必要がある。その一歩として、ここに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どのような評価作業（記述分析）を行えばよいのか、というガイドラインを示そうと思う。

このガイドラインは、平成 24 年 9 月 6 日に神戸大学で開催した大学評価担当者集会 2012 第一分科会「評価と IR：分析編」に参加いただいた全国の評価担当者の知見を結集したものである。詳細は、大学評価担当者集会 2012 第一分科会の報告書に譲るが、ある架空の大学の目標、計画に照らして、進捗状況の記述と根拠資料をどのように分析し、状況の把握を行いつつ、不足した情報を補うための依頼、指摘、指示をどのように行うか、また、改善への示唆をどのように行うべきか、という議論を行った。その議論から得られた 23 のエッセンスを「着眼点」として運営スタッフがガイドラインとしてまとめたものである。

このガイドラインは、これで完成というわけではなく、みなさんのご意見や、大学を取り巻く環境の変化に応じて柔軟に改訂、更新していきたいと考えています。ゆくゆくは理論的なとりまとめや、他の部分のガイドラインも含め、評価担当者向けハンドブックのような形にまとめて行ければ、とも考えております。ご意見やご要望などありましたら、お気軽に大学評価コンソーシアム事務局までお知らせください。（なお、評価をどのように改善に活かすのか、というガイドラインは次年度の大学評価担当者集会に於いて、多くの評価担当者の方と考えていく予定である。）

## 2. ガイドライン

目標や計画（場合によっては基準、観点）に照らして、現場の現状や判断に関する記述内容を分析し、現状把握を行い、改善の示唆を行う際の着眼点を以下に示す。評価業務において、現場からの一次情報のチェック作業を行った後、評価担当者は、現場の担当者に対して、何らかの指示や示唆を行うことも多い。その際に、評価担当者が個人的にそう思う、ということではなく、その評価の目的や、それらの目標や計画に照らして、要望（指示、示唆）の意味を相手に丁寧に示す、ということを忘れてはならない。結局のところ、そのような指示、示唆に評価担当者の主観が入ることは否めないし、むしろ全体を見ることを業務としている評価担当者だからこそ見えてきたような見識による建設的な指摘というものが、各部局の取り組みをさらにひとつ前に進めることもあるだろう。その際の部局との議論の前提には、現在行っている評価の目的（説明責任なのか改善なのか）という共通の土台と、目標や計画に照らしてその部局のっている行動がどのような意味を持つのか、という価値判断基準を共有しなければ、不毛な議論に陥る可能性もあるだろう。このような分析の先にある評価を改善に活かす際の着眼点については、大学評価担当者集会 2013 の第一分科会「評価と IR：活用編」で議論する予定である。

### 2. 1 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。**

記述を読んでも、目標が達成できたのか、計画が進捗したのか、まったく理解できない場合がある。まったく理解できない、とまではいかないものの、首を傾げざるを得ない記述は多い。大学評価・学位授与機構の機関別認証評価の説明会では、「よい記述は、読んでいけば自然と情景が浮かんでくる」という話が出てくるが言い得て妙であり、ある意味至言であろう。（このような場合は、そもそも目的の設定自体に問題があった場合も多い。目的があまりに抽象的過ぎれば、測定はできないわけであるが、目的の設定や計画立案については、本ガイドラインでは取り扱わな

い)。

解りにくい、あるいは、目標や計画と整合的ではない記述が提出されてしまう原因が、その記述を行った現場の担当者の作文能力の問題である場合は低い。原因は、大きく分けて2つである。一つは、やることはやっているものの、この評価作業が何のために行われていて、そのために何をしなくてはならないのか、ということが適切に現場の担当者に伝わっていないために、目標や計画を意識した記述を行っていないようなケースである。もう一つは、作業の目的は十分解っているが、やっていない、もしくはやってみたものの首尾があまりよくないので、書けない、という状況であり、評価担当者にとってはより深刻である。前者については、評価作業の枠組みを説明して、記述を修正してもらえば済むが、後者の場合、評価担当者としては、本当にできていないかどうかを調査しなくてはならない。よくよく部局担当者と話し合ったら、実は、データが不完全なだけでやることはやっていた、別の委員会が取り組んでいたが書き漏らしていたなどの状態ならば、具体的に書き直しの指示を出して一件落着である。しかし、本当にまずい状況の場合、今後の改善方策を考えつつ、上手い言い訳を考えなくてはならない。

**その2：なぜそれをやらなくてはならないのか前提条件がないと評価作業がやりづらいので確認しておこう。**

目標、計画の意味が分かりにくいと評価作業がやりづらい。例えば「英語コミュニケーション能力を高めるため、ネイティブの教員を増やす」みたいな計画があった場合、この計画の目的とやるべきことは確かにわかりやすい。ネイティブの教員が増えたかどうかをチェックして、英語コミュニケーション能力の何らかの測定がなされていれば、記述はできるだろう。しかし、どのくらいネイティブの教員が増えればよいのか、どの程度英語コミュニケーション能力が高められればよいのか、ということを考えるためには、ある程度、この目標や計画を立てるに至った経緯と現在の大学の置かれている状況（文脈）を理解していた方がよいだろう。必ずしも部局が示してくる指標と基準が妥当だとは限らない。評価担当者は幸か不幸か（?）、全体的、俯瞰的に大学を眺めることができる位置にいる。そこで感じた「なんとかしなくては」という思いを改善へ向けた示唆という形で相手に示すためには、例えばある課題が大学の中でどのような位置付けなのか、ということだけでなく、その課題がどのような経緯、過程の中で生じているのかということについて可能な限り正確な状況認識が必要である。それは、その課題をそのまま放置していると、どうなってしまうのか、という近未来の予測精度の善し悪しに密接に関わってくるだろうし、それは、即ち、部局への指摘、示唆の的確性に関連するだろう。

**その3：用語の定義、意味を明確にしておかないと評価できないので確認しておこう。**

例えば、「コミュニケーション能力」や「地域」など、各人が共通の認識を持っていないと思われる用語を定義なしで使っていると、混乱する。例えば、部局は「コミュニケーション能力」の向上をあいさつ運動で改善しようとしているかもしれないし、ある部局は教員がオフィスアワーを増やせばいいだろう、と思っているかもしれない。その上で、評価担当者は、みんなが授業の中でグループ討論を増やすに違いない、と思いながら「コミュニケーション能力」に関する計画の進捗状況として出てきた内容を見ると、まったく話がかみ合わないだろう。

もっと深刻なのは、重要な用語の具体性が欠如していると、指標や基準を立てられない、ということである。そこで、キーワードと思える語については、面倒でも、それが何を意味するのか確認しておき、あいまいで認識が共有されていないのだったら、しかるべき会議で、早急に全学的な議論をしてもらうよう手配をするべきである。

## 2. 2 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。

「あれをやった、これをやった」ということに対して、それを支持する根拠資料が添付されているかどうか、ということも評価担当者としては確認しなくてはならないポイントである。しかしながら、いまだに「根拠はないが、ちゃんとやったから大丈夫」という記述が多いのも事実である。

根拠資料はあるものの、記述内容と矛盾するような内容になっていることもある。ただし、大量の資料が添付されていて、それを丹念に分析すると、記述内容と整合的ではない部分がある場合には、対応としては様々な選択肢が存在するので、それほど不安になる必要は無い。計画の進捗状況が、記述に反してあまり十分ではないことがデータで分かったならば、そのことをその部局に伝えて、改善を促せばよいのである。現状がはっきりと認識できたわけだから、自ずとやるべきことは見えてくるのである。

問題は、やったけれどもデータがない、という場合で、今からでもデータを集めていただくか、他のデータが使えないか、当該部局と相談の上、考えるわけだが、いずれにせよ時間との戦いとなる場合が多いので、具体的な解決策の提案がすみやかにできるかどうか、評価担当者の腕の見せ所となる。

中には、やってもいないし、データも無いという場合があるが、こういう場合にはその目標や計画に対して相当深刻な誤解や対立がその部局と大学との間に生じている場合が多く、評価担当者ではどうにもならないレベルなので、すみやかに役員と部局の長との間で調整をしていただくよう手配を始めるべきであろう。

### 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なわれているか確認しよう。

例えば、説明責任を果たすためには、その大学等が届け出た目標や計画に照らして、どれだけ上手くやっているのか、関係者の期待に込んでいるのかなど、ポジティブな書きぶりが必要になる。悪い部分は隠蔽するのではなく、説明責任において求められているのは成果であり原因ではないのである。一方で、改善のため評価を行うならば、どこが課題なのかを明らかにする必要があるので、どちらかといえば、ネガティブな書きぶりになることが多い。

つまり、事実は1つだが、視点に応じて見える面、見るべき面は異なる。評価担当者としては、複数の視座を持ち、事実を適切に把握しておく必要がある。即ち、「本質的にどうなったのか」をきちんと見極める必要がある。提出されている記述、データだけを鵜呑みにせずに総合的判断を行うことが必要である。簡単に言えば、「疑ってかかれ、裏をとれ」という意味である。

そのような多面的な把握が、評価の次の段階、即ち改善の際に求められる情報を提供するため

の根拠となる。即ち、評価担当者としては、各現場から評価の目的に応じた記述が寄せられているかを点検しつつ、表層に顕れた「やった、やらない」ということだけではなく、目的に照らして本質的に何がどうなったのか、ということ把握する必要があるのである。加えて、自らも、評価の目的を踏まえ、とりまとめの記述をしなくてはならない。

説明責任のための評価に改善すべき点の記述を多く行えば、評価結果は厳しいものになるだろうし、大学の評判もあまりよい影響はもたらさないだろう。逆に、改善のための評価の際に、優れた点や特筆すべき点の記述を多く行えば、大学や学部の執行部を始め、意思決定に携わる教職員が現状について誤解する可能性がある。

**その16：「やったやった」など数値データや根拠が示されずに書いてある場合、実例を出させて具体的に示す必要があるが、どのようなデータが必要なのか、具体的に示すことも必要である。**

根拠が示されていない記述に対して、評価担当者は部局担当者に根拠資料や追加の記述を求めろわけだが、部局担当者も慣れている方ばかりではないので、具体的に「こういうところを確認したいので、こういうデータや資料はないですか」という具体的な提案ができるのか、というところが評価担当者の腕の見せ所の1つである。なるべくなら単にメール等で資料を要求するよりは、いろいろ話して、こちらの意図と実際に現場で行われていたことの接点を探し、必要な根拠データのイメージを共有しつつ、さりげなくそのデータの有無やその在りかを探ることも重要である。このあたりの交渉力、コミュニケーション能力は米国のIRの現場でも重要視されている。まとまったデータなどが無い場合、実例を挙げてもらい、施策の効果がさもあった、という方向で報告書をまとめていくわけだが、このような力業を行う場合には、より現場との緊密なやりとりが不可欠であろう。

要するに、「とにかく何か出せ」といわれても部局も困ってしまうので、うまく誘導したり、気づいてもらうことも評価担当者としてのスキルである。

**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。**

評価担当者は、実施した施策がどのような効果をもたらしたのか、ということ把握しなくてはならない。もちろん意図した成果をもたらしたのもあれば、十分な成果を得られなかったものもある。結果がどちらであろうと、評価担当者は、適切に状況を把握しなくてはならない。どう書くか、ということは、後で考えればよい。

「あれをやった、これをやった」という記述しかなかったら「で、どうなったんですか？」ということ聞かなければならない。それは、施策の実施前の状況が、実施後にどうなったのか、ということ説明してもらうことでもある。施策の成果がすぐに出ない場合もあるが、せめて想定される成果と現状および見通しについては、評価担当者は把握しておくべきだろう。

**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。**

数量データについても、同様に、単年度で示してもらっても、ある事象がよい方向に向かっているのか、悪い方向に向かっているのか、判断できない。評価担当者ならば、前年度のデータを探してきて比較することは容易にできるので、状況の変化を把握することは案外簡単である。しか

し、評価作業において重要なのは、現場の方に状況を理解していただき、次の改善にむけた気づきを行ってもらい、ということである。従って、評価担当者だけが状況を把握していても、なかなか先に進めないため、現場の担当者に状況を記述してもらい際には、複数年度のデータを用いて、現状だけでなく、今に至った過程を把握してもらったほうがよいであろう。

#### **その9：数量データを使う際には、定義を示そう。**

数量データを用いる際には、定義や基準日が重要である、ということは前年度の議論（ガイドライン・収集編参照）で分かったことである。分析時には、収集したデータを整理して計算したりして、さまざまな2次データを作成する。例えば、「退学率」「休学率」など計算して算出するデータは、各大学や担当者ごとに頭の中に思い描く定義や考え方が異なるために、計算式を示さないと、他人が見たときに何を示しているのか分からない。もっとも、数値によっては、「高く見せたい」「低く見せたい」というのがあるだろうが、目立つ数字、重要な数字こそ計算式を明示し、数値を不正に操作しているという嫌疑をかけられないようにすることも重要であろう。

#### **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。**

施策の効果を確認するためにアンケートを実施したり、部局にアンケートの実施を促すことも多いだろう。しかし、そのアンケートが現在チェックしている目標や計画の効果を測定できないものだとすれば、目標の達成状況や計画の進行状況を把握することには使えない。

もちろん、部局は部局の思惑があって調査を実施するので、評価のためにやっているわけではない、ということも多い。しかし、どうせやるなら目標の達成状況や計画の進行状況を把握できるような項目も入れてもらったほうがお互いに手間が省けるだろう。

実際、既に部局でアンケート調査などを行ってしまった後の場合、評価担当者としては、そのアンケート結果や設問が目標や計画の効果を測定できているのか検証し、不十分なものなら、評価セクションに提出してもらっていないデータの有無や、他の調査結果の有無などを問い合わせなければならないだろう。欠落部分を代替できるデータなどが無い場合、場合によっては次年度の調査を指示／依頼したり、緊急インタビューなどを実施してもらい必要が生じるかもしれない。

#### **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。**

評価担当者は部局から寄せられたデータを見て愕然とすることもある。それは、これまでの経緯や漏れ伝わってきている動きなどから評価担当者としては、「今年はこのくらいはできているだろう」「あれは上手くいっていいから特色に書けるだろう、しめしめ」と期待をしているときに生じることが多い。期待をするから失望が生じるのかもしれない。しかし、期待していたようなデータが寄せられなかったときにも、がっかりするだけでなく、以前の状況や他学部の状況、入手可能なら他大学の状況を調べてみよう。前がもっとひどい場合もある。他所はもっとひどい場合もある。そのときには、これでも十分な成果なのだ、と前向きに捉えるということも重要である。思うような成果が得られなかった場合でも、なぜそうなったのか、その要因を分析し、部局と相談しておくことで、肯定的に捉え直したり、改善のチャンスに繋がることもあるだろう。

**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。**

目標や計画が数多くあると、他の目標や計画の説明に用いている根拠資料が、現在、チェックしている目標や計画に関連しているものだったりすることも多い。例えば、相談体制を充実させたところ休学者が減ったので、喜んでそのように報告書に記述したものの、他の項目に添付していた退学者のデータが、実はかなり増えていて、「休学していた学生が退学するようになったのでは？」と評価委員の先生に矛盾を指摘されたりすることも無きにしも非ずである。（ただし、休学していた学生が退学するようになることが、その学生にとってよかったのかどうか、ということも重要なので、単に退学者の増加が状況の悪化とは言えない点には留意しなくてはならない。なお、退学の理由が経済面でなく、入学時点での学生の志向と大学の内容にズレがあるのであれば、学生募集や入試のやり方を工夫するなどの改善に結びつけることも重要である。）

**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。うっかり注意。**

例えば、入試の歩留まりがよくなった（合格通知を受け取って入学手続きを行わなかった者が少なくなった）というデータを示すときに、ついでに入学定員と入学者数を示したところ、定員割れがひどくなっている、そもそも受験者数が減っていたから、逃げる学生が少なくなったように見えていただけ、といった状況だと、評価委員の先生も困ってしまうだろう。そのような極端な例は少ないだろうが、原則としては、ある記述を行うならば、そこには必要かつ十分なデータを用いる、ということである。不必要なデータは載せないほうが、評価する方、チェックする人間も混乱しないだろう。出せばよいというのではない。ただし、これもなかなか勘どころが難しいのも事実である。

もう一つ、頭を抱える点としては、教員や学生へのインタビュー結果などをエビデンスに用いるときに、どこまで編集するか、というのも難しい。作為と編集の線引きの問題である。しかし、これについては、オリジナルデータを見ても示す結果が変わらない程度に編集を行えばよいわけであり、倫理的な問題というよりは書き方（修辞技法）の問題であると考えられる。

## **2. 3 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。**

評価（現状把握）の際の記述は、誰の視点で書かれているのか、ということも重要である。数量的なデータはよいとしても、記述データは、現場担当者個人の視点、見解なのか、その部局としての視点、見解なのか見極める必要がある。記述が現場担当者の個人的な見解が強い場合、いつも以上に根拠資料との整合性を確認し、部局としての記述として再構成を促す必要も出てくる場合もある。ただし、「俺はこう思う」という記述であっても、目標や計画に照らして十分な客観性と論理性を持っていれば、それを否定する必要まではない。むしろ現場の方々の改善に向けた意思と想いは十分に尊重すべきである。

評価担当者として、報告書を作成する場合、大学を主語とする文章が求められているのか、どこか特定の部局を主語とする文章が求められているのかを見極め、求められた視点での記述を行

わなければならない。評価担当者の主観を排する必要があるかないか、ということではなく、求められている視点に応じた客観性を、指標や根拠資料によって確保しながら書く必要がある。少なくとも、「それはお前の個人的な見解だろう」としか思われぬような記述を書くことは厳に慎むべきである。

**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。**

評価担当者のもとには、さまざまな記述担当者から文章やデータが集まってくる。1つの計画についても、担当する部局が複数あれば、それぞれ視点も取り組みも異なる記述が集まってくる。それらのデータの中から、その計画の進捗に関する事実をどのように見極めるか、ということが評価担当者の腕の見せ所であることは既に書いたとおりである。

評価作業を複数の人員で行う場合、それぞれの視点が異なることから、立体的に物事が見えるという利点があるが、視点は違えども同じ見解が求められる場面もある。例えば、評価機関や文部科学省などに評価の報告書を提出する場合、ある観点で書いている内容が別の観点で書いている内容と整合的でなかったりする場合、根本的な記述の正確性について疑問視されるだろう。即ち、ある水準をクリアしているかどうか、何かを達成しているかどうかなどが問われるような評価において、視点を1つに集めてシンプルに記述できる場合には問題ないわけだが、複数の視座から総合的に見てたぶん大丈夫なはず、みたいな書き方をせざるを得ない場合もある。このように複数の視点から総合的に記述する場合、単に各執筆者の記述をカット&ペーストで切り貼りしただけだと、視点だけでなく、論旨もズレてしまい、段落ごとに言っていることが違う、というような状態になっていることが起こりうる。また、論旨はあっても、レトリックやトーンが違いすぎると、内容的に基準・観点到整合的でも読み手の不信感を招くこともあり得る。このような場合、報告書作成の責任者を決めておいて、その責任者が最終的に全部書き直す、という手法をとったり、評価担当者が整合性チェックを行わなければならないだろう。また、このように複数の視点と入手データからある1つの事象をあぶりだす際には、どれがその事象を表す主体データで、どれが補足的データなのかという整合性を取れるように考えることも大切である。

## 2. 4 改善につなげるために

**その16：現状把握だけでは、次に繋がらないので、次に繋がるような指摘、示唆をしていくべきである。**

これは平成25年度の第一分科会のテーマとして議論する。

評価担当者として、気がついてしまった以上、こうしたほうがよいのでは、と思うことは多い。そこをどのように指摘、指示して改善を促すのか。ここは本質的なテーマです。この下の関連する着眼点に現時点でのヒントを記しておく。

**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。**

ダメなものをダメというのは簡単である。この仕事をしばらくやっていたら、誰でもできる。では、なぜダメなのか、ではどうしたらよいのか、ということきちんと説明するのは、案外難し



い。これも詳細は次年度の分科会で議論するが、目標や計画に照らして問題がある、評価の目的から考えてその記述ではダメ、根拠が足りないから話がつながらない、というような論理的な指摘が必要であろう。

そこがダメ、理由はこうだから、というところを論理的に指摘ができるようになったら、次は、それがなぜダメだったのか、という原因を考えることができるかどうか、というステップに進むことができる。しかし、記述の不十分なところを確認するためにデータを要求することは職権上可能だが、原因の分析までのデータ要求を行えるかどうかは、それが評価担当者の業務として明示されている場合以外、部局との信頼関係に依存する。評価担当者が、取り締まりをやっている「お巡りさん」的に思われていれば、なかなかデータは出してくれないだろうし、評価担当者が、いかにも事務的に「業務」として原因分析をやっていれば、部局にとっては、査察でしかないだろう。

北風と太陽の話ではないが、評価担当者は査察、査定をやっているわけではなくて、改善を手伝う仕事をしている。そのことを理解してもらわなければ、もしも不首尾の原因が判明したとしても、それをうまく伝えることが難しいだろう。そこをどうするか。それは来年のテーマである。(部局と良好な関係を築いていて、どんどん原因も分析したら指摘してくれ、といわれている評価担当者の方は、ぜひいい提案やデータの提供を行い部局の改善への意思決定を支援してください。)

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

残り時間的に、ダメなものを、ダメだったとしか報告できない場合がある。その場合、単に「ダメでした。あはは。」と報告しても、「？」と思われるだけで、大学の評判(reputation)を下げることにもなる。

このような際には、評価担当者も現場も、おそらく大学執行部も「ここはまずい」というのを認識したはずである。ある目標や計画に照らして課題があることを、上から下まではっきり認識した、ということは、逆に言えば、改善のチャンスなのである。鉄は熱いうちに打つしかない。次年度以降、どのようにするのか、みんなの危機感が高いうちに、具体的に決めてもらうチャンスである。

そのような危機感の中で決まった改善計画を、ダメ元で記述の中に入れてしまい、評価委員の先生に誠意を見せるのは古典的なやり方であるが有効であろう。もっとも認証評価であれば、改善点の認識と改善策の立案は評価の目的となっているので、大学設置基準違反などの法令違反以外ならば問題はない。法人評価の場合、査定的な意味合いが強いので、成果が得られなかった事項に対して改善策を記述する、というのがあまり有効ではない可能性が高い。マイナスの内容が、法令違反に該当するならば、評価担当者レベルでどうこうできる問題ではないので、早めに文部科学省に相談に行く方がよいだろう。

#### **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。**

どのように改善すればよいかを思いついたとしても、例えば5年計画の最終年度で、いまさらどうしようもない、という場合もある。そのときにも、次の計画を練るときの重要な手がかりに

なるので、部局には伝えよう。

**その20：褒めて伸ばすのも重要なので、たまには褒めよう。(嫌み無く褒めることができて一人前)**

疑って裏をとってばかりでは、人間として暗くなるので、本当にいいことが書いてあれば、素直に褒めてあげよう。どうしても評価の仕事を始めただけだと、とにかく課題を指摘することだけに注力しがちで、いつの間にか学内の嫌われ者になりそうになっていることもある。憎まれ役というのは確かに必要だが、憎まれ役と嫌われ者は違うので、気を付けなければならない。

ただ、この褒め方が意外と難しい。いつもけなしてくる人が、いきなり褒めるとイヤミに取られる可能性が高い。また、明らかにこちらが年下なのに学部長クラスの先生を褒める、というのもちょっと難しい。しかし、けなされてうれしい人はあまりいないが、褒められるのが嫌な人もあまりいないのも確かである。

これも指摘の仕方と同じで、評価担当者なのだから、目標や計画に照らして進んでいる／成果が上がっている、他大学や他部局の取り組みと比して優れている、ということを示せばよい。

重要なのは、いいことも悪いことも、こちらは適切に理解したい、と考えていることを現場の担当者の方に分かってもらい、評価担当者が、大学や学部の改革や改善を進める上での味方であり、支援する存在である、ということを感じてもらえるかどうか、ということである。部局との信頼関係は、評価作業を進める上で必要不可欠の要素である。

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

意外に、控えめな方というのもこの業界におられるので、すごくいいことをやっている場合でも、本人たちは当たり前だと思っているので、気がついていないケースがある。そういうものを、実はすごい、というのを気がつかせることも評価担当者の重要な仕事である。いいことも悪いことも、正確に把握して、いいところは褒めて、悪いところは直してもらおう。そのために最大限の支援を行うところが評価セクションのミッションであり、評価担当者の本分であろう。

## 2. 5 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**

計画のタイプには、質の向上を継続的に行なっていくタイプ、即ちPDCAサイクルに載せたほうが管理しやすい計画と、とにかく実施すればよいという計画がある。短期的な実施と長期的な継続的活動である。例えば、「学部改組を行う」「学生相談室を開設する」という計画の場合、とにかく、それを為し得たという事実を記述すればよい。しかし、そういう安易な計画は少ないし、継続的な改善を図ることを考えた場合、そのような短期的な実施のみの計画を立てるといったのはどうなのか、ということに疑問が生じるが、本ガイドラインではひとまず、その議論はしない。(計画の立て方については、別項でお知らせします)

多くの計画は、「授業における学生の理解度を上げる」「低位成績学生への支援を強化する」な

ど、何らかの質の向上を継続的に行っていくタイプであり、成果として問われるのは、原則的に質である。従って、質の測定を行わなければならない。その場合、事前に指標を設定し、その指標がどのようになったら達成したとみなすのか、という基準を考えておかなければならない。これは評価担当者が考えるべき問題というよりは、評価担当者と実施部局との間で相談しておく話である。

実際には、必ずしも指標と達成条件が定められている場合少ないため、評価を行うときになって、その評価期間の間にどのような成果を期待して、結果的にどうなったのか、ということの後付けで部局に書いていただく、という便法もあるが、計画の進行管理という面では疑問の残る方法である。

課題をもとにした、それを解決するための計画の立て方、その進捗管理を行うための指標の立て方については、大学評価・学位授与機構の EA 研究会のレポートならびに第三分科会のレポートに詳述してある。( [http://www.niad.ac.jp/n\\_shuppan/project/index.html](http://www.niad.ac.jp/n_shuppan/project/index.html) における「**■ Evaluability Assessment 研究報告書 大学の質保証力向上のための理論と実践**」など)

### その23：部局が曖昧な書き方をしているというのは、どういうことなのか理由を考えよう

これも記述が不足しているケース（その1）、根拠が不足しているケース（その4）と似ているが、多くの場合、やったことはやったのだけど、成果を確認していなかったり、あまり期待したほどの成果が得られなかったときに、曖昧な書き方や不必要に長い記述（詳細というわけではない）になるケースが多い。つまり、やってないから、ああでもないこうでもない、みたいなことがとりとめなく書いてあるのであろう。気持ちとしては理解できなくはないが、評価担当者としてはそれでは困ってしまうわけである。

通常、相手も「できていない」ということは十分に認識しているので、けなすよりも、これからどう遅れを取り戻すかリカバー、または今後どのように立て直すか、というところを中心に一緒に考えたほうが建設的であると考えられる。

### 3. 謝辞

このガイドラインは、大学評価担当者集会 2012 第一分科会に参加されたみなさまのアイデアやご意見をまとめたものです。当日の活発なご議論やご発表、そのあとのまとめ作業によってこのようなガイドラインをまとめることができました。みなさま、おつかれさまでした。今後とも、よろしくお願いします。

### 4. ガイドライン作成（第一分科会運営）の主たるスタッフ

浅野 昭人（立命館大学）、浅野 茂（神戸大学）、大野 賢一（鳥取大学）、小湊 卓夫（九州大学）、佐藤 仁（福岡大学）、○ 寫田 敏行（茨城大学）、関 隆宏（新潟大学）、難波 輝吉（名城大学）、本田 寛輔（ニューヨーク州立大学エンパイア・ステイト・カレッジ）

○：文書作成チーム

## 5. 更新履歴

平成 25 年 1 月 11 日版：初版

平成 25 年 2 月 12 日版：改訂（スタッフによるコメントにもとづき加筆・修正を実施。以下、未対応項目：文中に読点が多いこと、口語体が多いことや、部局「さん」や「・・・していただく」など、学内者に敬語が使われているのは不自然である。国立と私立などでの用語の違い（例えば、学部か部局、後者は事務部署も入る、入らない？）などの調整ができていないために分かりにくい箇所がある。）