

評価を改善に活かすためのガイドライン [暫定版]

－評価業務と IR 業務を意思決定支援業務へ発展させるための留意点－

大学評価コンソーシアム

1. はじめに

評価担当者にとって、評価という現状認識を単なる作業だけに終わらせずに、どのように改善に活かすのか、ということは重要な課題である。評価作業とは、どちらかといえば、後ろ向きの作業である。過去を調査する、それ自体、視点は未来には向いていない。よって、過去というのが、たとえ輝かしく誇らしい「歴史」であったとしても、それを識るだけでは次に繋がらない。一方で、改善および計画立案というのは、未来を見る仕事であり、前向きの仕事である。しかし、大学の「今」が分からない中で、精度の高い未来予測とそこまでの道筋を考えるのは簡単なことではないだろう。

もちろん、現状や往事を彰らかにしたとしても、それで来時を考察することができるわけではない。大学の将来を考え、その上で何らかの判断を行うのは、大学執行部や学部執行部、そして各現場である。したがって、評価担当者や IR 担当者は、それら意思決定や判断を行う者に対して、何らかの働きかけを行うべき存在なのである。何らかの意思決定、判断、検討が行われようとするときに、それをよりよいものにしていくためには、必要かつ十分な情報が必要である。したがって、意思決定支援者である評価担当者や IR 担当者は、必要な時に、必要な人に、必要な情報を提供しなければならない。

このために、評価担当者や IR 担当者は、データを収集し、それらを情報に変換していかななくてはならない。データと情報について、その語源（ラテン語など）から意味を見てみると以下のようになる（林, 私信）。

Data = something given = 自然に得られる事実

Information = inform の名詞 = into + form すること = 判断を形成するために提供される事実

(参考) Intelligence = intelligent (=understanding) の名詞= inter + choose = 選択肢の間の選択をするほどの理解力

したがって、データは、情報の形に変換しないと、使いにくいわけである。

まず、データの収集に関する課題については、大学評価担当者集会で平成 23 年に議論を行った。データを情報に変換するには、そもそものニーズを知ることが必要である。我が国の高等教育機関においては、テキストデータの収集ととりまとめについては、かなり進んでいる。それは昨年の第一分科会で議論を行った。しかしながら、数量データの取扱いについては、まだ十分なノウハウがなく、学内にあるデータを、なかなか情報に変換できないでいる。現段階での課題として評価結果などの情報をどのように大学マネジメントや諸活動の改善に活かしていくのか、ということ平成 25 年度は論じた。そこで全国の評価担当者や IR 担当者らから寄せられた解決策についてここにとりまとめていきたい。

大学や学部の執行部や現場の教職員を主役とするならば、評価や IR 担当者は、それら主役たちが本来の力を発揮できるように脇を固める名脇役のような存在なのかもしれない。しかしながら、よく考えてみれば、大学の主役は学生である。そういうことならば、コンサートでも芝居でもよいので、それを思い描いてみると、客席に座るのは、学生である。舞台上には、様々なアーティストがいて、パフォーマンスを行う。それらは教員であろう。舞台上の彼らがある程度大きなホールで客席の隅々までに感動などを与えるためには才能と日頃の鍛錬だけでなく、音響や照明などの裏方の仕事が不可欠であろう。音響や照明のスタッフは、舞台上のアーティストや興行主などのステークホルダの期待に同時に応えつつ、客席に座った客というステークホルダの満足に貢献するような質と量のサービスを行わなければならない。また、上手くいって当たり前の世界がそこには存在するし、無駄に自己主張をしても仕方が無い。例えば、コンサートにきた客に音響と照明の印象ばかり残るようでは、裏方としては失格であろう。そのような意味では、評価や IR の担当者は、水や空気のように当たり前だけれど、無くては困る存在になっていかなくてはならないのかもしれない。もっとも、ある程度目立たないと定員を削減されるかもしれないリスクが伴うわけだが。

プロとしての裏方。それはもちろん事務系や技術系の職員すべてに当てはまるのかもしれないが、しかるべき人がしかるべき能力を発揮できるように、適切な支援を行う。それは場づくりかもしれないし、データや情報の提供かもしれない。もちろん、自分たちが改善を支えている、という自負はあってもいい。ただし、自分たちが改善しなくては、と走り回っても、おそらく空回りするばかりであろう。しかるべき人が、しかるべき時に、しかるべき判断が行える支援が我々の本務である。また、意思決定をしなくてはならない方々に、それを決めなくてはならない、ということを示唆することも、我々のように全学的な状況を把握できる場にいる者の責務であろう。職権とかジョブディスクリプションなどではなく、気がついてしまった以上、言わなければならない。

後ろ向きの仕事が前向きの何かに変換されたとき、それは評価担当者としては、過去を識る作業の苦勞が報われるときである。それは IR 担当者として同じであろう。大学が少しでもよく動いていくように、できることからやっていくことで、学生と大学の未来に貢献することが我々の使命である。もちろん、それは本務を十分にこなしてからの話である。そもそものミッションを十分にこなしていない者の意見は、残念ながら説得力を持たないのである。

2. ガイドライン

このガイドラインは、平成 25 年 8 月に実施した大学評価担当者集会 2013 第一分科会での議論の結果をもとに構成したものである。第一分科会では、平成 23 年にデータ収集の課題、平成 24 年は文章などの叙述資料を情報に変換する際に立ちはだかる課題への対応について議論を行った。今回は、それらに引き続き、いよいよ学内で得られた過去や現在に関する情報をどのように改善などの意思決定や判断に活かせばよいのか、ということテーマに全国の評価担当者や IR 担当者、それに関係機関の所属者が参加して議論した。その際の各班での議論内容からエッセンスとなる部分を抽出し、簡単な解説を加えた。全国の担当者らの知見をこのような形でとりまとめるのは、おそらく初めてのことだろうし、当然のことながら各現場においても評価を改善に活かすという

ことは十分にできていないことが多い。したがって、ガイドラインとしては相当程度、荒削りの部分もあるだろうし、足りない要素もあるだろう。しかし、このとりまとめはゴールではなく、これからの議論の出発点となるものと考えている。今後、全国（場合によっては他国）の方々と議論を続けていくことによって磨き上げていくことができるだろう。そのような点も踏まえつつ、自大学でどのように活かすか、ということを考えながらご覧いただきたい。

A：みんな（構成員）をその気にさせるには

その1：課題解決のためのキーとなるアクターを探そう。

課題解決に際しては、誰がキーパーソンなのかを考えなくてはならない。我々は、あくまでも改善やそれらに向かうための意思決定への支援者である。ただし、その支援や働きかけを一体誰に対して行えばよいのか、ということによって得られる結果は変わってくる。

ある課題に際して、そのキーとなる人物が、自分のところから遠いところにいるならば、その人を落とすには、誰から攻めればよいのか、ということも考えなくてはならない。対象が組織中の人間ならば、その人の指揮命令系統を踏まえて巻き込んでいけばよいだろうし、組織的な動きの中で巻き込めないならば、議論のための場を作るところまで踏み込むこともあり得るだろう。

例えば、全学教務委員会が課題解決のためのキーで、そこできちんと議論してもらいたいと思ったら、まずはその責任者の教育担当副学長／理事と全学教務委員会を担当している学務課を支援するということになるだろう。この場合、順番も大事で、副学長に話をしたほうがよいのか、担当部署の学務課に言った方がよいのか、それはケースバイケースになると思われる。それらが分からないならば、その意思決定プロセスに詳しい人物の協力を仰ぐことも重要である。手続き論は、思った以上に成否に関係する。

作戦（順序）を立てて、いろいろな人に手伝ってもらいながら、課題解決を行う際にキーとなるアクターに動いてもらうべく、働きかけや情報提供などの支援を行わなくてはならないだろう。

その2：トップダウンで進めた方が良さそうな場合、リーダーシップを発揮してもらおう。

大学の風土にかかわらず、どの大学でも新規事業や改革を行おうとすると、教授会自治や硬直化した業務のしがらみなどからスムーズに事が運ばないことが多々あるだろう。そのような場合、構成員への理解を得るには、大学の理念や建学の精神を踏まえて、新規事業の必要性や、改革の重要性を訴えることも重要であるが、大学執行部や学部執行部のリーダーシップによって進めてもらうのも1つの手段である。

例えば、評価の過程で学外有識者から指摘・提案されたことや、評価によって得た現状認識を踏まえると何らかの改善や改革が必要になることは、どの大学でもあるだろう。そのような評価結果（現状把握）は、もちろん各執行部も知っているはずだが、それらで浮き彫りになった課題に対する改善になかなか着手できていないこともよくある話である。

このように評価結果が有効に活かされていないという事実を知ったとき、評価部署としては、「それとなく」各執行部に改善を実施に移してもらうよう促すことも重要であろう。それは、外部評価などに協力していただいた学外有識者の方々や、学内で評価作業をともに実施して下さるすべての方への礼儀でもある。

その3：改善を進めるための雰囲気醸成しよう。みんなを巻き込もう。

改善を図るためには、構成員もしくは関係者が共通認識を持つことが重要になる。何がしたいのか、何が課題なのか、何のための改善なのか、というような目的を明確にし、そのこと自体をまず共有化する必要がある。

例えば、評価担当部署、IR担当部署と副学長、学務課だけで教育改善が図れるわけではないし、全学教務委員会がその気になったとしても、それで改善が進むかというところではない。もちろん、執行部が改善を命令することはできるだろうが、強制にもとづく改善は長続きしない。各構成員が「これをやりつづけなければならない」と納得の上で、自発的にそのように思わない限り、持続的改善は難しい。

そのために、まず必要なのは関係者への周知である。改善に至る背景や期待される成果などを十分に説明し、みんなできちんとやろう、という雰囲気を作ることができなければ、どんなに素晴らしい改善案も通り一遍で終わってしまい定着しないだろう。とくに、質の改善というものは、継続的な取り組みが必要であるが、強制的にアドホックに行う改善活動は一過性のイベントで終わってしまう。例えば、FDなども、大学としてFDとは何か、ということ適切に決め、教員に必要性を理解してもらわなければ、とにかく出席して話を聞くようなイベントから脱却できないだろうし、継続的な教育改善にはつながらない。そのようなことを考えれば、改善を進めるためには、そこに向かうためにみんなの気持ちを持って行って、かつ、それを継続させることが必要であろう。そのためには、いまどのような状況で、どこに課題があって、それを解決するためにどのような取り組みが必要なのか、ということ構成員に納得してもらい、継続的に改善しなくてはならないのだ、と思ってもらわなければならないし、継続させるための支援も図らなくてはならない。

もっとも評価を形式的なものに終わらせないためには、「評価を改善に活かす」という意識を学内の各層に醸成させることが重要ではあるが、現実には困難な場合も多い。まずは、学内のコミュニケーション向上という形で、学内に散在している意識の高い教職員を繋げていくというような、ある種、草の根的な雰囲気醸成も有効ではないだろうか。

その4：外圧をうまく利用しよう。

大学は、一般的に外圧を嫌う風土があるが、省令や規定、答申、第三者評価の結果などを通じ

て、自らの意思に反することや、あまりこれまで想定してこなかったことに取り組まざるを得ないケースも多い。このような外圧はネガティブに捉えられるが、一方で、文部科学省などが実施する補助金を通じた政策誘導などの外圧を上手く利用するというようなポジティブな使い方もあるだろう。

しかしながら、頭の硬い反動勢力などに対しては、外圧が通用しないことが多いことも確かである。したがって、外圧を利用する際には、相手の反発度を上手く見極めながら、外圧を振りかざして上から攻めることをせずに、外圧に対して一緒にがんばっていこう、というような味方と思ってもらうことも重要である。(我々としては、改善の手伝いがしたいわけである。)

政策的要求などの自然発生的な外圧だけでなく、外部評価などを実施し、学外者の意見を外圧として利用するという手段もある。外部評価も第三者評価(法人評価や認証評価)も、一見似ており、自己点検評価の妥当性を点検してもらう評価である。しかし、第三者評価は評価基準(手法)も評価者も大学外の者が決める評価であり、外部評価は、評価基準(手法)も評価者も大学が自ら決めて行うものである。したがって、外部評価においては、どのようなバックグラウンドを有する方に、どのような点で評価していただくのか、ということが重要である。つまり、何を言ってもらおうのかを想定しながら、人選を進めなければならない。

(なお、資料を評価委員に送付して、とにかく何でもいいから評価してください、というやり方は、たぶん評価委員になった方が大変なので、やめておいた方がよいと思われる。外部評価委員は、内情について詳しいわけではないので、大学としてはこれこれこういう根拠で、こう考えるがどうか、また、委員の見識と知見からみて助言すべき点は無いか、ということ聞く方が、より有益な情報を提供していただけるとと思われる。)

日頃改善が必要と思われる業務で、なかなか改善が進まないものについては、このような外部評価だけでなく、認証評価や法人評価といった受けざるを得ない評価の受審を良い機会(武器)と捉えて、改善へと働きかけるきっかけとするのもよいやり方だと思われる。いずれにせよやらなければならない評価だとしたら、改善の「きっかけ」づくりへの外圧として有効に活用したいところである。

その5：他大学の事例を示そう。

答申や評価結果などの圧力があっても、具体的にどのように改善を進めればよいのか分からない場合も多い。このような課題に対する解決に向けて「具体的なイメージが浮かばない」ことが阻害要因になっている場合に、「他大学では、こうやっていますよ」という一見ベタな情報は、執行部や構成員を改善に向けてその気にさせるためには、有効な情報となることが多い。事例には具体性があるから、受け入れやすいのではないかとも思われる。

改善に際して、最初は模倣から始めても、それは恥ずべきことではない。実際に模倣だけでは、うまく行かないことが大半なので、どのようにして自らの大学の血や肉にしていくのか、という際に、その大学に本当に適した仕組みになっていくと考えられる。もっとも、その苦労を惜しまなければ、ではあるが。

他大学の事例は、上手くいっているケースを示して、「本学でもできるはず」「あそこですらやっているから後れを取っている」「こんなにおいしいことがあった（らしい）」というような危機感と期待感を煽るやり方もあるが、本当に知りたいのは失敗例や障害がどこにあったのか、というような事例である。どこで躓くのか、なにをやったら失敗するのか、ということである。成功要因は、実際には、その大学における固有の事情に依存することが多い。しかし、失敗事例には、一般に、かなり普遍性がある。例えば、大学の合格体験記などを読んでも「それはあなたしかできないだろう」「もともと優秀だからではないのか」ということが多いが、失敗例などを見るとなんか身につまされる想いをすることから、そうであろうと考えている。

しかしながら、失敗事例はなかなか公表してもらえない。成功事例ですら、生の数字は教えてもらえないことが多い。このあたりで、評価担当者や IR 担当者の間では、実際の事例を共有しても許される文化みたいなものを我が国でも醸成していかなくてはならないだろうが、その際には、適切な倫理規定なども定める必要があるだろう。

その6：他大学の数量データと比較しよう。

他大学の事例を紹介することで、具体的な改善のイメージを共有できるということをその5で示したが、他にも改善のための意識共有の手段はある。例えば、数量的な比較である。それは、実際に、受験生などを奪い合ったり、伝統的にライバル関係にある大学、似たようなグループに属する大学、さらには、仮想的なライバル大学やある程度事情が分かる大学などを選び、それらと自大学との数量データ（指標）の比較を行うことで、自らの状況を相対的に知る、ということが目的である。

また、例えば、ターゲットの大学に勝つためには何をすればよいか、というようなことを考えたりもするのも改善に向けたよいチャンスである。実際、そのような議論を行うと、なぜあの大学はこのパラメーターで本学を上回っているのか、というようなことが話題になる。また、自分たちで強いと思っている分野が実は強くなかった。逆に自分たちではあまり意識していなかった分野に強みがあった、などの結果も得られることが多い。その場合、意識と数値のギャップがなぜ存在したのか、ということを一丁度考えながら、改善への糸口を探るべきである。つまり、強いところをより強めるか、弱いところを補うか、という判断をしなくてはならないわけだが、感情的な議論によって全学的利益が失われないためにも、ギャップの原因を把握しておくべきである。

このような議論を行うためには、ランキング的（数値的）に近い大学よりは、事情を想像しやすい距離的・心理的に近い大学を比較対象に選んだ方が議論が進みやすいだろう。

B : 実際に改善するには

その7 : 自らをきちんと知ろう。

これは、その5、その6を逆の視点で考えればよい。当たり前のことだが、まず自分の所属する大学の特色（強み）は何か、問題点は何なのかというところをしっかりと把握することが改善のためには重要である。評価というと、目標に照らしてどのような状態になっているのか、という現状把握ということを考えてしまうが、目標を定めずに気になる部分を測定していくということも評価の1つやり方ではある。明確な目標が定まっていない場合など、これから目標を考えたい、という場合には、そのような現状把握作業を行うことになるだろう。

このような現状把握作業の中での課題の把握および共有を図るための議論は非常に重要である。我々としては、そのようなやりとりに参加し、問題の所在と責任の所在を把握しておく、その後の解決のための支援や働きかけの対象者が明確になるだろう。このような関係者間での課題の共有を図っておくとその後の展開も楽になることが多い。即ち、最初の認識のズレは小さくても、それが改善の進行に従いズレが大きくなっていき、結果的には全く関係者間で思惑がズレてしまっていた、ということもよくあるケースである。

意思決定というのは、リソースの再配分でもあるが、メリハリのある資源配分には、強みも弱みも含め自らの状況を十分に把握しておく必要があることは言うまでもないだろう。

その8 : 目標を明確にしよう。

そもそもの大学の目的のようなものの設定が必要な場合も存在する。国立大学には、いわゆる建学の精神が不明瞭なことが多く、立ち返って考えるべきところがない場合も少なくない。したがって、ビジョンが曖昧なことも多く、そこに部局の多さが絡んでくると、目的の設定が困難な場合もある。

このような目的や大きな目標の設定には、例えば、SWOT分析を行ったり、バランス・スコアカードなどを用いて考えていくやり方や、Evaluability assessment（後述）を用いて課題から行動目標を立てていくやり方もある。

目的や目標が定まっていないと、何を以てそれが達成となるのか不明確になる。研究活動などはゴールフリー評価で、把握を行うことを先決に進めるという手段もあるが、一般には目標があったほうが改善は実行しやすい。おそらく、そのほうが意識の共有がやりやすいからであろう。したがって、計画を推進する教職員間で、「計画の明確な到達目標」をある程度、はっきりさせる必要がある。そのためには、計画立案の段階で、目的や目標と実施内容との関係が明確であることが求められる。

実務的に、目標設定がおかしいという話は、米国でもよくある話だそうで、IR担当者などが、目標を考える際に、「この目標を立てたらこのデータを採用してこの指標が出せません。けれども、こういう言葉の遣い方でいくと、少しこのあたりが抽象的でどのようなデータをつけていいのかわ

かりません。」というような形でやんわりとお手伝いをするのがよいだろう。

その9：計画をうまく作ろう

「計画というのは、ソリューションのデザインでもある。」というフレーズがご報告の中にもあったが、たぶんこれも本質を突いていると思われる。

これについては、計画について取り上げた第三分科会の報告書に詳しいが、今回の議論の中でも以下のような非常に示唆に富む意見があったので紹介する。

- ・組織のトップが理想を語るのは当然であるが、それを実現するための方策については、副学長や各部局が考える必要がある。目標を立てる際は、組織のトップのビジョンを、①どの組織が主体となって、②どのような手続きを踏んで、③どの段階まで実現させるかを明確にすることの重要性を感じた。

- ・目標を実行するためには、適切な人員配置と担当者の役割の明確化が重要と考える。

C：実際に改善を始めたら

その10：改善に向けた仕組みの構築とそれが回るように支援しよう。

一般的に、定常業務の中に組み入れられずに、臨時的な業務（アドホック）として、行っている改善は長続きしないと言われている。したがって、継続的な改善のためには、臨時的にやっている改善を定常業務にする仕組みを構築する必要がある。仕組みづくりとは、ルール化であり手順を文書の形で定め、可能であれば、それが上手くいっているかどうかを測る指標を定め運用することである。仕組みの構築にあたっては、その内容を関係者全員が理解していることが望ましい。決して、責任者だけに任せるのではなく、運用していくためのチームを育成する、というようなことも重要であろう。

アドホックで行っていた改善活動が、晴れてルール化されて、定常業務として行われるようになったならば、今度は、それが適切に回るように支援していかなくてはならない。PDCA、PDCAと唱えていても改善されるわけではない。関係者に全体状況を知らせて、がんばってもらうことも必要だろうし、やり方を手直ししていく必要も出てくるだろう。原則論としては、ルール化した際に、責任者を決めているのだから、改善のための仕組みの運用と点検はその責任者が自ら行わなくてはならない。しかし、我々も評価作業などの際に、データを見れば上手くいっているかどうかは分かるので、その組織の立ち上げの際に絡んでいてもいなくても、外から見た者の意見として伝えればよいだろうし、関係が近いならば、どこがまずいのか、ということも分かる範囲で教えてあげればよいだろう。もちろん改善の状況について調査を依頼されたら支援していけばよい。仮に、改善が上手くいっていたら、そのまま見守るのもよいが、上手くいっているということを外から伝えてあげるのも、当事者にとっては励みになってよいと思われる。

ただし、何らかの抜本的な改革が必要な課題の場合、漸次的な改善を積み重ねても改革にはならないので、このようなスパイラルアップ以外の方法をとることも考えなくてはならないだろう。

改善サイクルが動いているのか、という点検では、情報が適切に流れているか、共有されているか、という観点で見ること重要である。情報の流通が滞っているところで、自然と継続的に改善が着実に進んでいることはまずない。したがって、我々としては、彼らの情報提供や情報共有、それにもとづいた連携が少し不足していますよ、というようなこと外から点検し、それを上手に伝達することができれば、歯車と歯車の間に油を差すような感じに、組織が動いていくものと思われる。

その11：指標を活用しよう。それが回るように支援しよう。

大学は一般に、指標を使ってそれを十分に活かした経営があまり行われていない印象がある。非常にもったいないと感じるわけだが、もちろん、指標にしたがってやれば上手くいくというような単純な話ではない。しかし、勘と経験と度胸のみで乗り切れないことも確かである。

経営方針が無く、いわゆる行き当たりばったりでも、基本業務である学生を受け入れて教育し卒業させる、ということを着実にやっていたら、すぐに困ることにはならないだろう。しかし、向かうべき方向にきちんと進んでいるのかどうか、このままだと将来的にどのようなになるのか、などを知らずに進んでいくと、もう少し楽ができるのではないか、と思ったりもする。陸地を見ながら地文航法で航行している分にはよいが、思い切って大海に出たときに海図だけあっても緯度経度が分からなければ、相当辛い航海が待ち受けているだろう。

大学は、いわゆる非営利組織であることから、利潤のように総合的な状況を示唆する「指標」が無い。大学は多様な価値観を持った組織である。しかしながら、それが指標を立てない理由にはならない。ある意味、「余裕」があれば、指標を立ててモニタリングなどしなくとも、経営はなんとかなってしまうのだろう。しかしながら、その余裕のある時代が今後も続く保証はどこにもない。

数量的なものは共有しやすい、というメリットがある。したがって、「指標」を立てるメリットは、現在どこにいるのか、という位置の把握だけでなく、共有しやすさに注目すべきでもある。もちろん、数値には解釈が必要だし、精度の確保も必要である。当然のことながら、妥当な指標を用いる必要もある。それらの前提と附帯情報に気を付ければ、数量的なデータは、現在、我々がどのようなになっているのか、ということを適切に把握した上で共有することができる。

このような数量的な指標に対する意識を全学的に高めていくために、様々な活動が考えられる。「数字で見る〇〇大学」のようなデータブックを作成するのもよい取り組みだろう。そのような数値データ集があれば、学内から評価・IR 部署や広報部署への問い合わせは減るだろうし、会議の際にも声の大きさに頼らずとも、相手を説得できるようになるかもしれない。

また、執行部や現場が日頃からデータに接していれば、「？」というような施策を提案されることも当然減るだろうし、こちらが出した情報が、彼らの思惑と全く違って困った、というようなことも減るに違いない。

D：改善を継続的に進めるためには

その12：きちんとしたコミュニケーションをとろう。

実際、意思決定支援というのは、人の話を聞いて、人に話をする仕事である。また、重要なのは、意思決定支援者は改善をする者ではない、ということである。つまり、改善をやるべき人に必要な情報を提供し、それが円滑に進むよう支援する業務である。また、情報の提供には、議論の場づくりなどのしかるべき人としかるべき人とをつなげる業務もある。

待っていてもよいときと、待っていてはだめなときがある。干渉しすぎて、鬱陶しがられては元も子もないし、彼らはデータが欲しいときにしか来ない、と思われても、なかなか先に進めない。分析まで行える余裕のある評価・IR オフィスは少ないと思うが、今日から IR 部署を立ち上げました、みなさんぜひ来てください、と言っても、信頼関係の構築ができてクライアントがどんどん来ようになるまでには、相当な時間がかかるだろう。もちろん、信頼を得るには、やることをきちんとやっている、ということが重要である。例えば、データの管理と集計、その提供などを基本的な仕事をこなさずに、改善提案をしてもあまり相手にはされないだろう。

また、コミュニケーション不全は、意思決定支援の妨げだけでなく、改善そのものの妨げになっていることが多い。計画立案などの作業も含め、計画実行の際に、人と人、部署と部署とのつながりが悪くて、上手くいっていなよう状況を把握した場合には、それとなく支援することが必要だろう。

大学執行部と評価・IR 部署とのコミュニケーションであるが、必要以上に評価や IR に入ってきて欲しくない、と思っている執行部もいれば、副学長などを評価室長や IR のディレクターにして、積極的に情報を吸い上げて意思決定や改善に活用したい、というところまで様々である。重要なのは、我々は、クライアントありき、というところはあるので、クライアントが望む距離感で業務に当たる、というのも重要な観点であろう。

その13：味方になろう。リスクを受け取ろう。

評価担当部署は、評価の結果を振りかざして「改善せよ」というような上から目線ではなく、現場の目線で支援策を提示したり情報提供をしたりすることが大切であろう。例えば、計画の立て方そのものがまずかった場合でも「現場で勝手にそういう計画立てたのだから」などと突き放さずに、進捗状況を確認したり、どのようにすれば計画を実施できるかということなどを提言することも時には必要である。いわゆる、お巡りさん（取り締まり）的評価は、軋轢以外のものをなかなか生まない。もっとも、上から目線での物言いは差し控えるべきだが、俯瞰的に計画の実施を見てあげる、ということは重要である。

ある計画についてその部局がどんなにがんばっても達成できない、ということが事前に分かる場合がある（リスク情報）。その場合、「達成できないかもしれない」という情報を早めに流してもらって、例えば、大学執行部と当該部局との間の懇談会をセッティングしたりするような支援

も時には必要であろう。計画が「達成できないかもしれない」場合、それを適切に報告してもらえ
るチャンネルを作っておいて、しかるべき時にそのようなこと申し出てもらえば、ある程度免
責するというような仕組みを作っておけば、「達成できないかもしれない」情報を大学執行部がい
ち早く入手することができるだろう。その後、それをどのようにするのかは、いわゆる経営判断
であるので、責任の所在は、現場から執行部へと移管されるわけである。そのようなチャン
ネルを作らずに、達成できない計画を、その部局が抱えたままで「やっぱりできませんでした」と
いうことならば、その部局を責めることはできる。しかし、それは何の解決もならない。

もちろん、無謀な計画を立てないように事前にある程度、計画をチェックしておくことも重要
だが、先述のような不首尾な見込みについての責任についても明確にルール化しておけば、結果
的には現場のチャレンジ精神などを掘り起こすことにもなるだろう。

その14：教育改善の際には、教務・学務・学部とうまく連携しよう。

大学、とくに国立大学というのは、もともと役所であったので、部門間の壁が厚い。評価部門
は多くの場合、総務系・企画系の部門に置かれることが多く、総務・企画系の部門と教務や学務
系の部門との間の連携は、残念ながらあまり活発ではないケースも多い。

例えば、認証評価の対応を評価部門が主体的に担当する場合のことを考えてみよう。実際には、
認証評価の内容はほとんど教育関連の話である。そういう意味で「筋論」から行けば、教務や学
務の部門を主体に認証評価を受け、各現場との連携の上、改善を図っていかなくてはならないが、
現実で、そのようになっている国立大学は、あまり多くなさそうである。これは、いわゆる中期
目標や中期計画など法人評価の対応を総務系・企画系の部門に置かれた評価部門が対応してい
るので、その延長線上の話として、いわば行きがかり上、認証評価にも対応しているケースが多
いためであろう。高等教育改善のためのセンターなどは教務部門などに近いところに置かれるこ
とが多いわけだから、認証評価もそちらで担当してもらいたいものだが、一度決まった業務を他の
部門に持っていく、というのには、ものすごいパワーを必要とするので、一旦引き受けた評価部
門がそのまま担当し続けている。このような経緯により国立大学では、評価セクションと学務・
教務系との連携が弱いケースが多い。

本来であれば、教育現場に近いところで、教育に関する評価とそこから分かった諸課題への対
応を行う方が効率的であるだろうが、このような理由から国立大学ではなかなか難しい状況にな
っている。やむを得ず評価部門が主体的に教育改善をリードするとしても、学務系や教務系、お
よび学部を巻きこんでいくことは可能である。つまり、評価部門から改善すべき点などについて
積極的な情報提供を行い、教育の現場や教育についての専門の部門である学務や教務や教務委員
会が動きやすいように支援していけばよいのではないだろうか。また、動きが鈍い場合「その気
にさせる」ことも重要である。

その15：複数のデータを用い、多方面から掘り下げてみよう。

ある課題を掘り下げて考えようとする場合に、複数の部署が管理するデータを用いて、多面的に現状を把握するのも評価・IRならではの仕事である。部門が持っているデータのみを用いた状況把握は、その部門でも行っているはずである。そこに違う部門から得たデータや情報、学外の動き、学内の動きを加味して、現状を掘り下げたり、課題の解決に必要な情報を収集していくことが評価・IR部門ならではの観点であろう。

その部署ではできない、やりにくいところから情報提供を受けて、その部署の意思決定や判断を支援していくことも意思決定支援部門（評価・IR）部門の重要な業務であろう。

その16：データや情報を提供してもらったところにはお礼をしよう。

評価書作成の時だけでなく、データ・リクエストや、学内からの調査依頼があったときに自分たちで持っているデータだけでは足りずに、他部署や各現場からデータや情報を収集してくるケースは多い。すんなりとデータや情報を提供してもらえるかどうかは、日頃のつきあいが重要であることは多くの方が指摘している。つまり、例えば日頃素っ気ないおつきあいの相手に、データや情報が欲しいときだけ、しつこく欲しい欲しいと言っても、果たして繁忙期に優先的にやってもらえるのか、ということである。もちろん、こちらも個人的な興味関心で調べているわけではないし、業務命令だが、「命令だ、いついつまで、このデータを入れてくれ」と言っても、相手も人間である。

重要なのは日頃のつきあい、インフォーマルなつきあいであるが、評価・IR部署が必ずしも全学のすべての部署と顔見知りということはない。そこで、考えられるのは、データをもたらしたところには、分析結果を知らせて、その労を報いておけばよいのではないのか、ということである。「あのときにもらったデータでこんなことが分かったですよ」という話が聞けるならば、データを作った方も甲斐があるし、そういうことに使われているのなら、次もちゃんとやってあげようと思うのが人情である。依頼の時には、何使うのか全体像がわかりにくかったデータも、実際の結果を示してあげることで「そういうことに使っているデータなら、ここを特に注意して作業しよう」とか「ここの定義がおかしいかも」などの提案ももらえたりするだろう。これまであまり縁が無かった部署の人とは一般に共通の話題を持たないが、こうすることによって共通の話題で話せるチャンスが来たと思えばよい。

またお礼をするのは、データ提供者にだけでなく、外部評価などでお世話になった先生にもすべきであろう。何年か経った後に「ここまで改善できました」のような報告をすると、評価者も評価のしがいがあったと思うてくださるだろうし、評価者としての知見も増えて、次回、さらに効果的な評価をしてもらえるだろう。

データ提供や評価に携わっていただいた方へのお礼は、言葉で尽くすのみならず、データや結果で示すと、それは次に繋がっていくと思われる。

その17：ネタは、分かりやすく提供しよう。

IR や評価セッションとしては、信頼性の高いデータを迅速に、バイアスのかかっていない情報を適切に提供する、ということがもっとも重要なかもしれない。しかしながら、みんな時間がそんなにあるわけではないので、エクセルのシートにデータを貼りつけて、それだけを送りつけても、生データを業務として欲しがっている方以外には、たぶん、あまり見てはもらえない。

データを情報に変換することが IR 業務の1つであるが、例えばデータを可視化して分かりやすくするというのも情報への変換の1つである。解説を中心としたレポートならワードにグラフや表を貼り付ければよいし、グラフ中心ならばパワーポイントのほうが使い勝手がよいことも多い。もちろん加工されたデータのみでは不安を覚える相手もいることは確かなので、生データを添えることにも留意したい。

データを使う側もデータの使い方に慣れていないことがある。その際に、こちらに分析スキルや豊富な情報があれば、ある程度仲良くなった上で、課題などを聞き出して、その解決に資する情報を提供すればよい。仮にこちらに分析スキルがなくても、集計をきちんと行い、なるべく分かりやすい情報提供を心掛ければよい。

しかし、一方で、深掘りしすぎると、却って警戒されることも確かであるし、横に広がりすぎてもポイントが分かりにくい。情報提供は、「過ぎたるは及ばざるがごとし」と IR 実践ハンドブック (AIR) にもあったが、言い得て妙であろう。

その18：困ったことや気になったことがあったら誰かに相談しよう。

評価担当者や IR 担当者は、職業柄、様々なデータや情報に接している。うまく言語化できないものの、なんとなくデータを見ていたり、誰かの話を聞いているときに「あ、まずいな、それ」と思うことがある。

問題が顕在した後に、「実は、前から気にはなっていたんだよね」としたり顔で言っても、「だったら、それとなく言ってくれよなあ」と思われるだけで、仮にそうだったとしても言わない方がマシである。進言して警戒されるのと、言わずに後悔するのとどちらがよいのか、というような話にもなりかねない。

このような場合には、室長などの上司か、信頼できる人の中で、その課題に一番近い人にそれとなく進言しておけばよい。往々にして、やっぱり気になるから調査して欲しい、という話になったり、もう向こうさんも気がついているから、とりあえずこちらは動かなくてよいよ、というような話になったりするわけだが、誰かに言ってしまえば、自分はその「気がついてしまった」重圧からは解放される。知っていて言わなかったら、それはその責任も一緒に抱え続けなくてはならないと思われる。

その19：上手くいかない本質的な原因を探り、解決策を立てる支援を行おう。

批判を恐れずに書いてしまえば、正直言って、評価担当者が評価書を取りまとめているときに、筆が止まる場所は、だいたい大学の課題となっているところである。筆の止まる時間や頭を抱える時間が長ければ長いほど、深刻度は高い。

それはさておき、課題解決の主役は、もちろん担当部署であるが、そのための支援をすることは、とくに IR 活動で改善の下支えを狙っている場合には重要であろう。もちろん、現場のほうが課題や現状についても一番詳しいし、実際、改善を図らなくてはならない立場にあることは言うまでもない。

しかし、実際には現場の方は現場の業務で精一杯ということも少なくないため、改善の支援を本務とする IR 担当者が他大学や他学部の情報収集や、政策動向調査、データの整理や分析を行って改善を支援するというのも十分にあり得る。また、評価や IR セクションには、専任や兼務で教員が配置されていることも多く、分析や課題解決の具体的方法に精通していたり、そうでなくても教員のネットワークで情報を集めてくることもできるだろう。課題には、原因があるので、その解消を図るための調査分析が有効である。問題の探求という部分をどこまで掘り下げていくか、というところで、我々は持っているコネクションなどを総動員して、データなどにもとづき原因を探っていかななくてはならない。

我々大学人は、研究などのときにはあれだけデータを用いて、論理を大切にするのに、なぜか学内の会議になると、かなりいい加減になることが多い。現場や執行部がデータや情報を使いこなせていないために、改善を図るための材料や改善策が出せずに困っていたら、「余計なことしやがって」と思われぬ程度に、さりげなく相手の出方を見ながら、具体的な支援を行うべきであろう。

その20：学生中心の視点を忘れない。

大学というのは、学生を受け入れて、教育を行い卒業させる。これは、おそらく万国共通の大学の基本機能である。それだから故に、日米の IR 担当者間で驚くほどに苦労話に花を咲かせることが出来るのかもしれない。

IR の仕事は意思決定支援であるので、支援対象がいて初めて成り立つわけだが、「一体何のためにそれをやるんですか？」と思えるような依頼であっても、受けなければならない場合もある。内心「全く学生のこと考えていない施策だなあ」と思っても、そのためのデータや資料集め、情報収集を命じられたら、たとえ、それが学生のためにはならないと思える施策に荷担しているとしても、仕事を受けざるを得ない場合もあるだろう。もちろん、必要悪のような施策をとらざるを得ない場合もある。

もちろん、クライアントが、聞く耳を持っており、「そのような学生のためにならない（むしろ学生にとって明らかに環境等を悪化させる）施策はおかしいのではないか」と意見することが出

来るなら、その旨意見を具申すればよいが、往々にして、学生のことを考慮せずにものごとを決める方々は、そもそも聞く耳を持っていないことが多い。

実際、違法行為に荷担する以外、我々は、自分の価値観のみで仕事を受ける・受けない、ということは決められないことは多い。そのような納得しがたい状況で集計や分析を行うのであれば、少なくとも我々だけでも「学生にとってこの施策はどうなのか」という視点を忘れずに作業にあたるべきであろう。

3. 謝辞

このガイドラインは、大学評価担当者集会 2013 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ある。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。みなさまに感謝するとともに、今後も大学評価コンソーシアムの活動にご協力のほど、よろしく申し上げます。

このガイドラインの作成には、以下の科学研究費補助金を使用しました。

平成 24 年度科学研究費補助金（学術研究助成基金助成金（基盤研究（C））） 「IRマインドを涵養する評価人材の育成プログラムの構築に関する研究」（課題番号：24530988、研究代表者：畷田敏行）

平成 25 年度科学研究費補助金（学術研究助成基金助成金（挑戦的萌芽研究）） 「日本の大学経営におけるデータに裏付けされた意思決定支援の適応可能性に関する研究」（課題番号：25590223、研究代表者：浅野茂）

また、Data と Information の違いなどについては、大学評価・学位授与機構の林准教授より情報をいただきました。ありがとうございました。

4. ガイドライン作成（第一分科会運営等）の主たるスタッフ

浅野昭人（立命館大学）、浅野茂（神戸大学→大学評価・学位授与機構）、大野賢一（鳥取大学）、小湊卓夫（九州大学）、佐藤仁（福岡大学）、末次剛健志（佐賀大学）、○畷田敏行（茨城大学）、関隆宏（新潟大学）、難波輝吉（名城大学）、藤井都百（名古屋大学）、本田寛輔（メイン州立大学アーガスタ校）

○：文書作成チーフ

5. 更新履歴

平成 26 年 3 月 28 日版：暫定版