

大学評価担当者の抱える現場の課題
—アンケートの結果から—

Challenges that Institutional Researchers Face in the Scene of University Evaluation:
A Qualitative Analysis of Questionnaire

佐藤 仁, 森 雅生, 高田 英一, 小湊 卓夫, 関口 正司
SATO Hitoshi, MORI Masao, TAKATA Eiichi, KOMINATO Takuo, SEKIGUCHI Masashi

はじめに	65
1. アメリカにおける IR の発展と日本の IR をめぐる環境	66
2. 大学評価担当者集会におけるアンケートの結果	68
2.1 アンケートの概略および各大学の実践の現況	68
2.2 評価業務の実践の現状・課題・ニーズ	69
3. 考察	71
3.1 評価室等の人的資源の不足と人材育成の欠如	71
3.2 教職協働体制の不備	72
3.3 計画と評価の分離	73
3.4 評価に携わるアクター間の意識の温度差	74
3.5 課題の背景	75
おわりに	75
ABSTRACT	77

大学評価担当者が抱える現場の課題

—アンケートの結果から—

佐藤 仁*, 森 雅生*, 高田 英一**, 小湊 卓夫***, 関口 正司****

要 旨

本稿の目的は、大学評価担当者が日々の大学評価業務において抱えている現場の課題を明らかにし、その解決の方途を探ることにある。大学評価担当者に対して行ったアンケート調査の結果より、全体的な傾向として、評価の実施体制は整えつつあるものの、評価結果を大学運営に反映することはまだ進んでいないことが明らかになった。また、具体的に大学評価担当者が直面している課題として、評価室等の人的資源の不足と人材育成の欠如、教職協働体制の不備、計画と評価の分離、そして評価に携わるアクターの意識の温度差が挙げられる。

キーワード

大学評価, institutional research, 教職協働, 評価人材, 計画と評価

はじめに

2004年度から始まった認証評価制度および国立大学の法人化に伴う法人評価制度といった第三者による大学評価というこれまでにない経験をしている大学にとって、「評価をいかに乗りきるか」ということが現在の優先課題になっている。というのも、質の保証という観点から、各大学は評価に必要な情報の収集や評価書作成といった評価技術の側面のみならず、全学での評価体制構築をも試行錯誤し行うことで、大学が大学としての機能を果たしていることを明快に示すことに注力しなければならない状況に置かれているからである。しかしながら、今後も定期的に評価を受けていく状況の中では、単純に「評価を乗りきる」もしくは「効率的に評価に対応する」という質の保証に焦点化した姿勢だけでは、認証評価制度や法人評価制度の目的に十分応えるものにはならない。むしろ評価を一つの契機として、大学の質の改善のた

めに「評価を活用する」、言い換えるならば評価を通じて見いだされた課題を改善へとつなげ、より一層教育の成果を上げ研究の成果を社会へと還元するという積極的な姿勢がこれからの大学には求められるからである。

この「評価を活用する」という姿勢の重要性は、制度的要求によってのみ強調されるわけではない。その重要性を殊に感じているのが、学内で実際の評価作業に従事している教職員（以下、大学評価担当者とする）である¹。彼らは、日常の業務として、認証評価または法人評価における自己評価書の取りまとめやデータベースの開発等を行っている。そして、自身の評価業務の効率化を追求すると同時に、評価が大学の質の改善のためにどのように役に立つのか、評価を通して少しでも大学を良くすることはできないのか、と思案している。それは、大学評価制度に対する深い理解を有しているというだけでなく、大学評価の現場にいるからこそ評価そのものの意義や重要性を感じている

* 九州大学大学評価情報室 助教

** 九州大学大学評価情報室 准教授

*** 九州大学高等教育開発推進センター 准教授

****九州大学大学院法学研究院 教授

¹ 本稿では、大学本部で評価書の取りまとめやデータの収集といった評価業務に従事する教職員を大学評価担当者とする。

からであろう。

しかしながら一方で、「評価を活用する」といっても、実際に何をすべきなのか分からない状況もある(佐藤 2008)。評価の重要性を感じながら、大学評価担当者たちは評価業務の難しさも感じている。では、一体、大学評価の現場において大学評価担当者たちは、どのように評価業務に従事し、評価を活用しようとしているのだろうか。そしてそこでは、どのような課題を抱えているのだろうか。

以上を踏まえ、本稿では大学評価担当者に対して行ったアンケート調査の結果を基に、大学評価担当者が日々の大学評価業務において抱えている現場の課題を明らかにし、その解決の方途を探ることを目的とする。本稿にかかる先行研究としては、大学評価・学位授与機構の試行的大学評価に関してアンケート・インタビュー調査を行った齊藤・林(2007)の研究や、2006年度の認証評価の結果を分析した羽田(2006)の研究が挙げられる。しかし、これらの研究は認証評価機関または制度に対する「メタ評価」を目的としたものであり、現場で抱えている課題とその解決に向けての方途を分析しているものではない²。また、2008年3月の『大学時報』第319号では、「認証評価システムの大学改革への活用」についての小特集が組まれている。この中では、認証評価を受けた大学の取り組み事例として、坂本(2008)による立命館大学の取り組み、および川本(2008)による広島修道大学の取り組みが紹介されている。これらの論考は、一つの事例として各大学の取り組みを促進するものであるが、実際に評価を活用する際にどのような困難にぶつかっているのか、実務レベルで評価作業を行っている教職員がどのようなことで苦労しているのか、といった内部の視点が十分ではない。そのため、評価を改善につなげるための方策を検討する足がかりを得にくいものとなっている。

大学評価担当者に着目すると、小湊・中井(2007)が大学評価を担当する部署としての

Institutional Research (以下、IRとする)組織の機能・役割について、3つの国立大学の事例を分析している。後述するように、本稿でもIRを一つの分析視点とするが、本稿はIR組織ではなく、IRに従事している大学評価担当者に焦点を当て、現場の評価業務における課題を明らかにしようとしている点で異なる。また、わが国におけるIRに関する研究が海外の大学の取り組みに焦点化している中で(例えば鳥居(2005)、山田(2005)など)、日本型IRの可能性を考察するためには、日本の大学をめぐる環境と大学内部組織の分析が今後ますます重要になる。

1. アメリカにおけるIRの発展と日本のIRをめぐる環境

近年、高等教育の現場において、IRという言葉が一気に注目を浴びるようになってきた。そもそもIRは一般的に、「機関の計画立案、政策形成、意思決定を支援するための情報を提供する目的で、高等教育機関の内部で行われる調査研究(Saupe 1990)」と定義される³。IRの機能や職務は多岐にわたっており、一概に説明することはできず、その役割もアメリカ高等教育の発展とともに変化してきている。Peterson(1999)によれば、IRは大学の外部環境の変化やそれに呼応した内部環境の変化に対して、重要な役割を担ってきたという。その活動の発展は、1950年代の「記述的・啓発的」に始まり、1960年代の「分析的・比較的」、1970年代の「評価的・量的」、1980年代の「分析的・比較的・プランニングと政策分析」、そして1990年代以降の「知識産業アナリスト・予測的」というような段階を追っている。IRの機能を分析する中で重視されている点は、これらの役割がそれ以前のものに取って代わるものではなく、付加されて、より複雑化してきていることである。また、近年のIRの性格の変化については、「統計屋としての役割よりも変革の窓口としての性格のほうが強くなってきている(セイモア 2000)」との指摘もあり、IRの高度化そして複雑化が進展し

² 例えば齊藤・林(2007)では、大学評価・学位授与機構の試行的大学評価についてロジックダイアグラムに基づいて評価を行い、大学の教育研究活動の改善についてはおおむね達成している一方で、アカウントビリティの促進については課題が残っていることを指摘している。

³ この定義に従えば、日本の文脈では、大学評価担当者が日本の大学におけるIRの一機能を担っているといえよう。

ていることが窺える。

このような役割の変化は、アメリカの大学評価、すなわちアクレディテーションにおける IR の機能においても指摘されている。Brittinghamら (2008) は、アクレディテーションにおける IR の役割を二つの側面から説明している。一つは最低限の質の保証のための伝統的な役割であり、アクレディテーションに対応する作業に関与・支援することが挙げられている。具体的には、「自己点検運営委員会に奉仕 (serve) すること」、「要求されているデータフォームを完成させる責任を負うこと」、「自己点検チームに最新かつ有効なデータおよびレポートを継続的に提供すること」、「必要とされている付加的なデータを同定し、それを準備すること」、そして「利用可能な証拠書類やカタログのためにイントラネットを構築すること」が挙げられている。これらの活動は、まさに質の保証つまりアクレディテーション団体の要求に対して忠実に対応し、エビデンスを示すための IR の活動であることがわかる。

もう一つの役割として挙げられているのが、質の改善のための新しい次元の役割である。これまでのアクレディテーションでは、インプットやアウトカムといった証拠を提示することに重点が置かれていたが、近年の傾向としてアウトカムを導き出す自己評価システムや評価を計画策定に生かすシステムというプロセスに関する挙証が求められている。この要求が、IR の役割を新しい次元へと変化させる。質の改善のための役割は、データを利用するキャパシティを開発することとされている⁴。具体的には、「自己点検チームが現在利用できるデータを理解するのを支援すること」、「大学が「成功」を定義するのを支援すること」、「自己点検委員会がアクレディテーション団体の期待を理解し、データの内容を必要とされるものへと変えるのを支援すること」、「自己点検委員会が「否定的な所見」にある価値を学ぶのを支援する

こと」、そして「大学が学生の学習の評価を促進するのを支援すること」が挙げられている。これらの活動は、質の改善といっても、評価結果を改善に生かすためという側面だけでなく、評価を活用することで学内のPDCAサイクルを効率的に機能させるための IR の活動であることがわかる。

このように、アクレディテーションにおける IR の役割は、IR そのものの機能と同様に、大きく変化してきている。すなわち、アクレディテーションの主目的が質の保証から質の改善へと変化してきたこと、そして評価の焦点がインプットからアウトカムへ、さらにはアウトカムを改善に生かすシステムへと進展している背景の中で、IR の役割として「評価に対応する」姿勢に加えて、「評価を活用する」姿勢が求められるようになってきている。一方で、わが国の大学評価制度は、制度設計の目的からして質の保証と質の改善の両方を追求するものになっている⁵。そのため、長い時をかけてアクレディテーションの変化に対応しているアメリカの IR とは異なり、わが国の大学評価担当者たちは、初期の段階から「評価への対応」だけではなく、「評価の活用」を視野に入れることが求められる状況にあると言えよう。

これは、大学評価だけに限ったことではない。わが国の高等教育をめぐる現状は、少子化や市場化の進行といった環境の変化の中で、国公立大学の法人化や外部資金の獲得競争など、常に大きく動いている。小湊・中井 (2007) に従えば、「アメリカで1960年代から生じた高等教育機関の成長の鈍化とその後にわたる変化の多くが、現在の日本の高等教育機関をめぐる環境として、一気に顕在化している」状況にあると言える。

総じて言えば、日本の大学評価担当者たちは、アメリカの IR の50年以上にわたる発展をその何倍もの速さで辿ろうとしているわけである。ゆえに、その過程で大学評価担当者たちが、制度的な要求と大学活動の現状との間に存在する様々な矛

⁴ 「データを利用するキャパシティ」の他に、「評価・プランニング・情報公開」という役割も挙げられているが、これは次回のアクレディテーションに向けての準備という文脈で論じられているものであるため、ここでは「データを利用するキャパシティ」にのみ焦点を当てている。

⁵ 羽田 (2007) によれば、認証評価制度の契機の一つが設置認可の緩和による質の低下の防止 (質の保証) にあったが、制度設計の議論の進展に伴い、大学の自発的な改善の支援という目的も視野に入れられるようになったと指摘されている。また、大学基準協会、大学評価・学位授与機構、および日本高等教育評価機構のそれぞれの目的には、質の保証と質の改善が挙げられている (佐藤 2008)。

盾や葛藤に常に対峙していることは容易に想像できよう。しかしながら、これまでは認証評価および法人評価が始まって間もないこともあり、その実態は明らかにされてこなかった。第三者評価制度の誕生から5年が経過しようとしている現在において、現場の声を拾い上げ、大学評価を通じた日本型IRの可能性を考察することは、決して無駄な作業ではないであろう。そこで本稿では、大学評価担当者へのアンケート結果を分析することによって、大学評価から浮かび上がる諸課題とその解決の方途を考察する。

2. 大学評価担当者集会におけるアンケートの結果

2.1 アンケートの概略および各大学の実践の現況

アンケートは、2008年9月5日に九州大学で開催された大学評価担当者集会⁶に参加を希望した国公立26大学の大学評価担当者（回答者は30名）を対象に行った（アンケート期間は、2008年7月～9月）。内訳は、国立大学20校、公立大学1校、そして私立大学5校となっている。また、回答者は1大学1名が原則であったが、ある一つの大学からは5名が回答していたため、回答者数が30名となっている。アンケートは、MSワードで作

成したものをEメールで送信し、回答後に返信をお願いした。調査項目は、「情報の収集・分析」、「評価の実施体制」、「評価結果の大学運営への反映」、「その他」の4項目である。まず、全体的な動向としてそれぞれの項目の実践の状況を5段階でたずねた。そして、「評価業務の実践に当たって苦勞している具体的な課題等」についてそれぞれの項目ごとに自由記述で回答していただいた。

なお、このアンケートは、大学評価担当者集会での議論の活性化および各大学の情報の共有という目的の下で行ったものであり、研究調査を目的にしたものではない。その点を踏まえた上で、以下では、特に自由記述欄の回答を用いて、大学評価担当者が抱えている課題を明らかにしていく。

各大学の実践の現況に関しては、図1の通りである。三つの項目の結果を比較するために、それぞれの項目の平均（「うまくいっている」を5とし、「うまくいっていない」を1とする）をみると、「情報の収集・分析」は3.2、「評価の実施体制」が3.6、「評価結果の大学運営への反映」が2.9となっている。全体的な傾向として、評価の実施する体制は整え、情報の収集・分析を始めている大学が多いが、評価結果を大学運営に反映することはまだ進んでいる大学は少ないと感じている状況にあると考えられる。

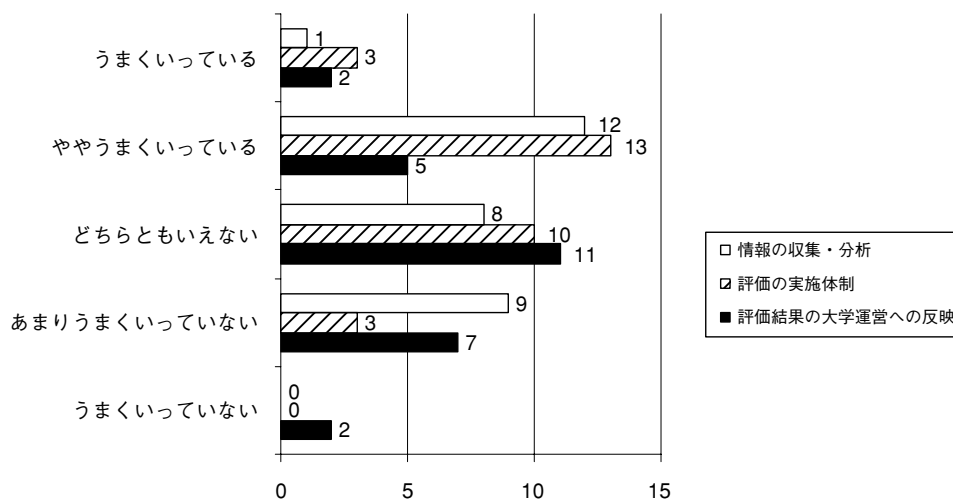


図1 回答の結果

⁶ 2008年の大学評価担当者集会は、九州大学大学評価情報室が企画・運営し、これまでの評価業務に関するネットワークを通して情報交換を行ってきた大学に連絡するとともに、九州地方の国立大学、および福岡近辺の公立・私立大学の評価担当部署等に連絡をし、参加者を募った。

2.2 評価業務の実践の現状・課題・ニーズ

次に、それぞれの項目について、自由記述の回答を現状（何を行っているのか）、課題（何につまづいているのか）、ニーズ（何が必要なのか）の三つの観点から分類し、その内容を示してみる。なお、三つの項目の特徴・課題・ニーズを分かりやすく比較するために、まとめ直したものが表1である。

2.2.1 情報の収集・分析

まず現状であるが、評価に必要な情報に関しては、いくつかの大学においてデータベースを開発し、情報収集を行っている。特に教員個人情報（研究業績等）については、多くの大学で独自のデータベースを構築している。また、認証評価に関する情報収集については、大学基準協会の認証評価を受けている大学では、「大学基礎データ」の様式が決められているため、その形式に合わせた情報の収集を行っている。国立大学法人が受ける法人評価に関する情報収集については、データ収集の際に活用が望まれた大学評価・学位授与機構の「大学情報データベース」に関して、データが「あまり活用されていない」（1校）、法人評価における評価書作成の場面で「活用しなかった」（2校）との意見が散見される。この点に関する明確な理由はアンケートから抽出できなかったが、おそらく以下の点が推測される。一つめは、法人評価では4年間の活動を自己評価するものであったが、「大学情報データベース」にはそれに対応できるだけの年数のデータが入力されていないこと、二つめは「大学情報データベース」は、文部科学省から要請される各種データの提供と同様の半ば義務的業務として捉えられており、活用に対する意識が希薄であったこと、三つめは「大学情報データベース」の項目では評価書作成に必要なデータがそろわないため、学内で再調査し形式を整えた方が作業効率が高いと思われていたことである。これらは次に述べる課題とも重複するものである。

次に課題であるが、上述したデータベースと関連して、実際の運用場面において評価に必要な項目が部局等からうまく集まらないために、再度照会をするという二度手間をかけている状況が見受けられる。このような作業の重複という問題は、

部局から提出されるデータを評価に合わせて再加工しなければならない状況、様々な調査（学生数や教員数など）の互換性がない状況といった点とも関連している。また、データの管理に関しては、どこの部署に必要なデータがあるか把握できていない状況、部局で管理しているデータが整理されていない状況などがある。総じて、データの一元的かつ効率的な収集体制・システムが整備されていないことが確認される。

情報の分析に関しては、主に組織的な課題が挙げられている。それは、情報の分析という業務までを考えるとスタッフが不足することや、分析まで任されているかどうか分からない状況、そして担当者の分析スキルの不足などが挙げられた。さらに、情報の収集や分析といった活動に対する教職員の理解度の低さも指摘されている。

最後にニーズとしては、データの一元化やデータの発生源入力 of 体制を整えるなどの効率的な収集システムの整備が挙げられている。また、データを管理したり、活用したりすることに向けての担当者の意識啓発や人材育成といった点もある。さらに、具体的なニーズとしては、他大学とのデータの比較を通じた分析等が挙げられている。

2.2.2 評価の実施体制

現状として、まず多くの大学において評価を担当する全学的な委員会が設置されている。これに加えて、情報収集や自己評価書の原案作成など評価を専門に担当する組織または臨時的なワーキンググループが組織されている。評価を専門に担当する組織に焦点を当てると、「評価室」等の名を付す専門的な組織が26大学中18大学で設置されており、そのほとんどが国立大学である。これらの組織の人員は、教員が配置されている場合もあれば、職員だけ配置されている場合もある。また、こういった評価を担当する部署と計画を担当する部署が分かれていることで、相互の連携が取りづらい状況にもある。

次に課題に関しては、評価に関する委員会が主体的に動かず、教員と事務職員の連携が不足し、実質的にあまり機能していない状況が指摘されている。これに関連して、評価に関する業務負担が特定の少数の教員や評価室等に集中しており、評価室等での人員の量的・質的不足が指摘されてい

表1 自由記述回答の要約

	情報の収集・分析	評価の実施体制	評価結果の大学運営への反映
現状 (何を行っているか)	<ul style="list-style-type: none"> 評価に必要な情報のデータベース開発。 大学基準協会の「大学基礎データ」の様式に沿った情報の収集。一方で、大学評価・学位授与機構の「大学情報データベース」は、あまり活用されていない。 教員個人情報データベースは、多くの大学で独自に構築され、運用している。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価を担当する委員会の設置。 「評価室」等の評価専門組織の設置もしくは、臨時的なワーキンググループ等の設置。 計画担当と評価担当が分かれており、相互の連携も欠けている。 	<ul style="list-style-type: none"> 学長を中心としたリーダーシップによる評価結果を生かす取り組みがある。 法人評価において指摘された事項については、改善への取り組みを実施している。 評価結果を次期中期目標・中期計画の策定へ実質的に盛り込めるかどうかは未定。
課題 (何につまづいているのか)	<ul style="list-style-type: none"> データベースの運用において、必要な項目が集まらず、再度請求する二度手間になっている。 様々な調査ものの互換性がない、提供データを再加工しなければならない等の作業の重複。 データの一元的かつ効率的な収集体制・システムの不整備。 情報の分析の際の人員の不足、担当者のスキル不足。 情報を収集し、分析するということに対する教職員の意識の低さ。 	<ul style="list-style-type: none"> 委員会組織の主体性の欠如、教員・事務職員の連携不足。 評価室や特定の教員への評価業務負担の集中。 評価室の人員の量的・質的不足。評価に関するノウハウの維持が難しい。 評価と中期計画の担当者が分離し、評価に基づく計画が困難である。 部局の評価に関する不明確な責任体制、評価スキルの低さ、評価に対する意識の低さ。 本部と部局の間の評価に対する意識の齟齬。 	<ul style="list-style-type: none"> 学長のリーダーシップによる評価の活用に関し、十分な体制になっていない。 教員個人の自己点検・評価の結果をどのように組織に反映するかについては、具体的な方策がない。 評価結果の活用は、本部と部局の間に温度差がみられる。 実際の活用の現場は部局であるために、最終的に取り組みに役立てられているかどうかは不明瞭。
ニーズ (何が必要なのか)	<ul style="list-style-type: none"> データの一元化やデータの発生源入力体制を整えるなどの効率的な収集システムの整備。 データ管理および分析に向けての担当教職員の意識の啓発、人材育成。 他大学とのデータの比較。 	<ul style="list-style-type: none"> 委員会運営の実質化に向けた教職員の意識改革と教職協働の体制整備。 評価室等における評価業務自体の効率化、不安定な教員ポストの恒常化や事務職員の配置。 評価・計画の担当者間の業務連携・情報共有による評価を計画に反映させる体制の構築。 計画に関わる執行部や教職員に対する評価への意識の啓蒙。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価結果の大学運営への確実な反映の体制整備。 次期中期目標・中期計画への反映。 教員個人評価の結果を組織に反映する方策。 教育指標の設定、データの活用。

(注) アンケート調査の結果より作成。

る。また、実際に評価を担当する組織が臨時的なものである場合、または恒常的な評価室でも人員が流動的なものである場合、評価への対応を個人的な資質・能力に頼ってしまうことになり、評価に関するノウハウを蓄積していくことが困難な状況にある。

現状でも指摘したが、評価担当と計画担当の関係についても、その乖離や連携不足が指摘されており、「評価に基づいて計画する」状況に向けての課題が山積している。また、実際に自己評価書を作成する部局の状況についても、課題が指摘さ

れている。例えば、評価に対する意識の低さ、評価に対する不明瞭な権限と責任体制、評価スキルの低さ（ピントのずれた回答など）等がある。さらに、大学本部と部局との間で評価に対する認識の齟齬が生じているところもある。

最後にニーズとしては、まず委員会運営の実質化に向けて、教員の意識改革や教職協働体制の整備などが挙げられている。評価室等の組織に関しては、恒常的な組織としての整備（教員ポストの恒常化など）や評価業務自体の効率化を推進することなどがある。評価担当と計画担当の関係につ

いては、日常的な業務連携や情報共有といった体制の整備だけでなく、計画に関わる執行部や教職員に対する評価への意識啓発といった課題が挙げられている。

2.2.3 評価結果の大学運営への反映

まず、現状に関して、いくつかの大学では学長のリーダーシップの下で評価結果の大学運営への反映の取り組みを行っている。特に、法人評価に関しては、評価結果に基づく改善が次年度の評価に大きくかかわるといふ外圧があるゆえに、多くの大学において指摘された事項の改善に取り組んでいる。一方で、評価結果を計画に生かす取り組み、特に次期中期目標・計画の策定に盛り込む活動に関しては、それができるかどうかを含めて未定としているところが多い。

課題については、学長のリーダーシップを支える体制が十分ではないとの指摘がある。さらに、具体的な内容に関しては、教員個人評価に関しての課題が挙げられており、教員個人の評価結果をどのように組織の改善へ反映させていくかについての方策がない状況にある。次に組織に関わる課題も挙げられている。例えば、評価結果の活用における大学本部と部局との間に温度差があるという指摘がある。同様に、実際に評価結果を改善に生かす主体が部局であるために、それが本当に反映されたのかどうか不明瞭になるという課題も挙げられている。

最後にニーズに関しては、評価結果を大学運営に確実に反映させる体制の整備が挙げられている。また次期中期目標・中期計画に評価結果を盛り込むこと、教員個人の評価の結果を組織全体に反映することなど、具体的な反映の方法に関するニーズが存在している。さらに、評価結果の活用に向けて、教育指標を明確にし、データを活用することのできる体制の確立を指摘している意見もある。

3. 考察

これまでの結果を踏まえて、次に大学評価担当者が根底に感じている課題は何か、そしてそれを

解決する方途はどこにあるのかを具体的な自由記述の内容を基に議論してみよう。ここでは、情報の収集・分析、評価の実施体制、評価結果の大学運営への反映の三つの項目を比較した表1の内容を踏まえて四つの大きな課題を指摘するとともに、その課題が表出している背景に関する考察を加えたい⁷。

3.1 評価室等の人的資源の不足と人材育成の欠如

一つめに指摘できるのが、評価室等における人的資源の不足と大学評価担当者を含めた専門的人材の育成の欠如という課題である。表1の中では、情報の収集・分析、評価実施体制の項目においてそれぞれ指摘されていることがわかる。人的資源の不足に関しては、評価室等に評価業務が集中していることもあり、量的に人員が不足している点がまず挙げられる。また評価を改善に生かすために、「分析」をその業務に加えるとなると、量だけでなく質的にも人材が不足することは容易に想像できよう。

さらに次に示すように、大学評価担当者の置かれている環境も、組織の成長において大きな課題となる。

「教員ポストは学長裁量枠から措置されており任期付となっていることから、評価を専門とする教員の定員化、あるいはそれに代わる事務職員の配置が課題となっている。」(評価の実施体制)

認証評価にせよ法人評価にせよ、今後は定期的に評価を受けていくことになる。しかしながら、わずかな期間での教職員の異動があったり、教員ポストが不安定であったりすれば、過去に受けた評価の経験およびそこから得られた知見を組織に蓄積していくことが難しくなる。もちろん組織学習の視点から、一緒に働くことで暗黙知を共有したり、引き継ぎの場で形式知を伝達したり、さらには形式知としてマニュアルを残したりといったことは重要となろう。しかしながら、それ以前の

⁷ なお、以下では自由記述の内容をそのまま抜き出して示していると同時に、その自由記述が表1にある三つの項目(情報の収集・分析、評価の実施体制、評価結果の大学運営への反映)の中で、どの項目に関する記述であるかを括弧書きで示している。

課題として、そのような組織学習を推進するために人的資源の観点から環境を整えることが必要となる。

また、この課題は知識を伝達するという意味で、人材育成の問題とも大きくかかわる。アメリカでは、Institutional Researcher という専門人材が存在している。その人材のほとんどは、様々なバックグラウンドを有しながら現場で育成されているが、例えば IR の全米組織である Association for Institutional Research による研修プログラムなどがあり、職能開発の機会を整っている⁸。上述したように、質の保証と質の改善という二つの目的が追求されている日本の大学評価においては、評価書の作成やデータの収集といった評価への対応だけでなく、データの分析といった評価の活用を視野に入れた専門的な人材が必要となる。しかしながら、人材とその育成の現状に関しては、次のような意見が見られる。

「担当者の分析スキルが不足しており、専門の研修等による能力の向上の必要性を感じているが、小規模大学のため専門家を育成・確保することが困難。」(情報の収集・分析)

評価業務に特化した専門的な人材、いわゆる「評価人材」といった場合、評価業務全体をマネジメントする人材だけでなく、様々な評価手法を用いて分析する人材(アナリスト)や、専門的な立場から評価を行う人材(レビュアー)も含まれる。それぞれの人材に求められる知識やスキルは異なることから、評価人材の育成には担当する領域を考慮に入れたプログラムや研修の内容を考える必要がある⁹。

人材の育成方法としては、大学院等における養成教育、学内外での研修、OJT、海外留学など様々なオプションがある。例えば、大学職員の養成を目的とする大学院(桜美林大学や名古屋大学

など)はいくつか存在しており、また大学関係諸団体によって大学マネジメントに関する研修プログラム等が開かれている。これらの場では、評価に特化した人材ではなく、大学マネジメント全体に関わる人材の育成が行われているため、評価人材の育成という点からは、十分に対応できるものとはなっていない¹⁰。それに代わる現実的な方法として OJT から始めることが考えられるが、先に示した自由記述にあるように、一緒に働く人材、つまり OJT をさせる人材の問題となり、評価室等が少人数で動いている状況や人事ローテーションにより人員が常に入れ替わる現状では、その効果も未知数である。研修、大学院での教育、OJT など、複合的な視点から人材育成の場そしてその内容の可能性を模索することが重要となる。

3.2 教職協働体制の不備

二つめが、体制としての教職協働の不備である。表1の中では、特に評価実施体制において指摘されているが、評価結果の大学運営への反映においても本部と部局との温度差という点で、同様の課題を見ることができる。近年の大学経営において教職協働という言葉がFDの場面などで使われるようになってきているが、評価の場面でも教職協働は重要なファクターとなる。それは、評価業務はこれまでの大学にはなかった新しい業務であるからであり、さらに教職協働をしなければ本質的な質の改善にまで至らないからである。

評価のプロセスにおいて教職協働が必要となる場面として、まず自己評価書の作成の段階がある。ほとんどの大学では、教員主導の委員会体制をとって対応しているが、以下のように委員会を構成する教員とそれを担当する事務部門との間の連携が十分ではないことが指摘されている。

「個別自己点検・評価委員会については、それぞれの委員会に担当事務部門が配置されているが、

⁸ フロリダ州立大学やペンシルベニア州立大学等では、大学院レベルでの IR の養成プログラムが存在しているが、まだその数も少なく、歴史の浅いものである。

⁹ 例えば、評価業務全体をマネジメントする人材の育成は、評価を通して大学全体の運営を俯瞰するスキルを習得できる場であることから、幹部職員のキャリアパスの一つとして評価担当を位置づけ、研修を行うことも考えられよう。

¹⁰ 日本私立大学連盟は、加盟大学の教職員を対象に PDCA サイクルを構築する手法を実践的に修得する「自己改革システム修得プログラム」を開いている。ここでは、自己点検・評価を題材として、マネジメントサイクルの評価手法の修得を意図している(日本私立大学連盟ウェブサイトより <http://www.shidairen.or.jp/> 2008/10/29)。

教員と事務部門との連携が十分に取れていないため、今後の活性化が望まれる。」(評価の実施体制)

委員会の下では、自己評価書の内容は実際の教育研究活動に従事している教員が書くことになる。しかしながら、自己評価書に何が求められているのかといったことに関しては、評価機関の説明会に参加したり直接連絡をとったりしている職員の方が詳しい。もちろん、職員から教員に対して自己評価書の書き方の説明を行う機会は用意されているだろうが、教員と職員の連携がうまくいっていないければ、その内容が確実に伝わることはない。そのような場合、教員が作成した自己評価書には評価機関が要求するデータや情報が盛り込まれていないために、それらを取りまとめる職員が再度照会をかけるといった作業の重複も生じてしまう。

次に教職協働が必要になるプロセスとして、評価結果の大学運営への反映の段階がある。この点に関しては、評価の実施体制の項目で指摘された意見であるが、次の自由記述を見てもらいたい。

「教育・研究に関係する評価については、ピアレビューがベースとなることから、評価結果が法人の業務運営につながるようなものであっても、対応が教員主体になりがちであり、法人として組織的な統制がとれず問題が生じる場合がある。」
(評価の実施体制)

一言に改善といっても、日々の授業の改善といったことから、設備の問題さらには組織全体に関わることまで様々である。しかしながら、先に示した自由記述の意見にあるように改善する主体が教員になりがちになると、事務組織に関わる事項についての改善が見落とされてしまう可能性がある。逆に職員が主体になると、次のような状況も存在する。評価結果をまず受け取るのは大学本部の職員であるため、教職の連携がうまくいっていないければ、評価結果の内容やそれに対する大学としての方針といった情報が教員にうまく伝わらないことも考えられる。この点は、後述する部局と大学全体との関係にも大きくかかわってくるであろう。

このように、評価に対応する際、そして評価を

改善に生かす際に、教職協働という体制は必要不可欠となる。教職協働の構築には、日々の業務から連携を深めることが第一歩であり、徐々に評価に対する教員および職員の意識を高めていくことが必要となる。

3.3 計画と評価の分離

三つめが、計画と評価の連動の不十分さである。表1の中では、特に評価結果の大学運営への反映の項目において指摘されているが、評価の実施体制の中でも両者の連動に関する指摘が確認される。多くの場合、計画を担当する部署と評価を担当する部署は別組織である。しかしながら、評価結果を計画に生かすというサイクルの中で両者の連携は必要不可欠であるが、以下のような状況が存在する。

「次期中期目標・中期計画の策定には、評価業務従事者が携わり、今回の各種評価を通じて明らかになった課題等を計画に反映していくことが必要だと思われるが、計画作成のグループと評価のグループが連携を密に取れていないことが課題として残っている。」(評価の実施体制)

業務分担を明確にして動く大学事務部において、計画と評価の部署が分かれている状況は当然であるが、問題なのは連携が不十分なことである。特に法人評価の場合、中期目標・中期計画に基づく評価、さらに評価に基づく次期中期目標・中期計画の策定が前提であるために、両者を離して考えることはできない。しかしながら現状は以下のようにもなっている。

「次期中期目標・計画の策定が、評価結果をどれほど反映したものになるかは、現時点では予想できない(おそらく、あまり反映されないと思われる)。」(評価結果の大学運営への反映)

計画の策定には、「企画課」といったような部署だけでなく、様々な事務組織が関わることになる。計画と評価の連携を深める方策の一つとして、評価室等の組織が柔軟に動き、事務各課とデータや情報を共有したり、必要な業務の連携を行ったりしていくことが考えられる。明確な業務分担で動いている大学事務部の中で、その業務分担を超え

て横の連携を図るように評価室等が柔軟に動き、計画策定の場に評価結果や評価で得られた情報を盛り込んでいくように（もらえるように）活動していくことが重要となる。

3.4 評価に携わるアクター間の意識の温度差

四つめが、評価業務に関わるアクター間の評価に対する意識の温度差である。表1の中では、すべての項目の中で指摘されていることがわかる。大学評価担当者は冒頭で述べたように、評価に対する意識が高い。それは、これまで述べてきたように、評価に対する理解度が高いだけでなく、大学評価を受ける事の重要性を認識し、評価を活用しようとしていることから理解できよう。しかしながら、他のアクターが同じ意識を有しているわけではない。まず挙げられるのが、大学の執行部と大学評価担当者との間の温度差である。評価を担当している役員の意識はもちろん高いゆえに、執行部間にも温度差は存在する。執行部の評価軽視の意識は、次のような影響を及ぼす。

「各役員の評価に取り組む姿勢・認識について温度差が見受けられる場合、学内の評価体制への士気等々に影響し、本来の目的を外れて問題となる場合がある。」（評価の実施体制）

執行部の評価に対する意識は、例えば評価室等の組織の体制に表れたり、委員会の機能に表れたりする。そして、評価結果に対して執行部がそれをどう受け止め、それに対してどのような方針を示すのかという時にも、評価に対する意識が顕在化する。評価への意識が高くない執行部の場合、評価結果を文書にまとめて部局へ送るということだけで終わってしまうこともあるかもしれない。大学評価担当者は、執行部の評価に対する意識を高めるために、評価の情報や重要性を地道に伝えていくことがまず必要となろう。

次に、大学本部（評価室等を含む）と部局の間の温度差である。各部局では、評価委員会等が存在しており、その教員がデータ収集・分析を行ったり、自己評価書を作成したりしているのが

一般的であるが、次のような状況も指摘されている。

「各学部の体制は、外形的に整備されているが、不明瞭な権限と責任、当事者意識の欠如等の状況。」（評価の実施体制）

この課題は、先に挙げた教職協働とも関係してくる。例えば、自己評価書の作成の際、大学本部と部局との意識の差によって、評価室等が求めているデータや情報が盛り込まれていなかったり、根拠資料が明らかに不足していたりという事態も起こりうる¹¹。そして評価結果の反映において、この課題は顕在化してくる。先に述べたように、評価結果はまず大学本部が受け取り、学長等のリーダーシップの下で大学運営へ反映されることになる。しかしながら、それを実行に移すかどうかは教育研究の現場である各部局の判断に委ねられている。そのため部局の評価に対する意識の差によって、以下のような状況が存在する。

「評価結果は役員会・教育研究評議会等を経て学内に周知されるが、評価結果を今後の取組みに反映し、改善に役立てるかどうかは、トップダウンで指示を下したとしても、最終的には当該部局等の姿勢・意識に拠るところがあり、学内でどれだけ反映され、実行されているかは、まだら模様となる場合がある。」（評価結果の大学運営への反映）

繰り返しになるが、大学評価担当者たちは評価の意味や重要性を認識し、高いモチベーションをもって評価業務に取り組んでいる。それゆえに、評価を改善に生かす際の部局の現状に温度差を感じているのかもしれない。部局間にも差があることは確かであり、積極的に評価に取り組んでいる部局では、計画に評価結果を反映させたり、すぐに対応できる改善を行ったりしている。こういった部局の取り組みを促進する一つの方策としては、大学本部と部局の間のコミュニケーションのチャンネルを増やすことにある。現状としては、部局

¹¹ この点は、「事務局各課では、評価に対する認識の違いなどから、適切な根拠資料等を示すことができない課がある」というように、評価室等と大学本部の事務局各課との意識の温度差も指摘されている。

長が集まる会議や各種の専門委員会にそういった場が限られていることが多い。チャンネルを増やすには、例えば評価結果を単に文書で部局に通知するだけでなく、大学評価担当者や執行部が中心となって各部局を訪問し、その内容を直接説明し、今後の方針を議論していく場を作っていくことが考えられる。単に指示するだけのトップダウンでは、評価結果を改善に生かすことは難しい。それゆえに、評価に関してだけでなく、大学運営における多様なコミュニケーションの可能性を探っていくことが重要である。

3.5 課題の背景

以上、四つの課題を指摘したが、これらの課題は特に次の二つの環境の中で表出してきたものと考えられる。一つめが、質の保証と質の改善の両方を追求する大学評価に対応するという環境である。質の保証という点に対応するだけでも、四つの課題は大きな壁になっているが、質の改善を視野に入れた評価業務となると、さらに壁は大きくなる。例えば、データの詳細な分析を担当する人材が必要となるし、評価結果を改善に生かすには教職協働、および計画と評価の連携が不可欠になる。そして、評価に対する教職員の意識の啓発に関しても、「評価に対応する」だけでなく「評価を活用する」視点も含む必要がある。

もう一つが、アメリカの IR をめぐる環境とは異なる日本の大学の環境である。例えば、アメリカの IR のスタッフは、教員集団ではなく、アドミニストレーターとしての職員集団でもなく、一種の職能集団（データ分析を行うアナリストや、データベースを開発するプログラマーなど）である¹²。しかし、日本の大学では教員と職員の区分しか存在せず、IR のような専門性のある人員を配置するような体制はまだ十分に整備されていない¹³。これにより、専門性のある人員の不足と人材育成という課題がより大きなものとして表出してくる。また、アクレディテーションがおよそ

100年続いているアメリカとは異なり、日本の大学はこの数年の間に初めて評価に接している。そのため、評価に馴染みがない中で、教職員の評価に対する意識や認識を向上させ、計画と評価の連携を通じて評価を改善に活用するという目的を達成することが、大きな課題となっている。

おわりに

日本の大学評価担当者たちの抱える課題は、これまで述べてきたように、単なる技術的な問題に留まるものではない。大学組織の壁にぶつかったり、評価が軽視される風土の中で孤立したり、もっと泥臭い場面で苦悩している。こうした現場で抱えている課題を見る限り、様々な期待を込めて語られる日本型 IR の構築は、決して容易なものではないだろう。

本稿は、大学評価担当者へのアンケートを基に、各大学の組織内というミクロ的な視点から大学評価をめぐる課題について考察を行ってきた。しかしながら、大学評価を取り巻く環境が大きく変わっていく中では、マクロ的な視点から大学評価の課題を分析する必要もある。今後は、重層的に大学評価のあり方を探ると共に、日本型 IR の可能性に迫っていきたい¹⁴。

参考文献

- 青山佳代 (2006) 「アメリカ州立大学におけるインスティテューショナル・リサーチの機能に関する考察」『名古屋高等教育研究』, 6, 113-130.
- Brittingham, B., O'Brien, P. M., & Alig, J. L. (2008) "Accreditation and Institutional Research: The Traditional Role and New Dimensions". *New Directions for Higher Education*, 141, 69-76.
- D. T. セイモア著, 館昭, 森利枝訳 (2000) 『大学個性化の戦略—高等教育の TQM』玉川大学出版部
- 羽田貴史 (2006) 「大学改革における評価の機能と

¹² 青山 (2006) によれば、IR のスタッフの職名は部門長、アナリスト、コーディネーター、専門家、学生スタッフ、その他に分類できる。

¹³ IR のような専門性のある人員として他には、国際交流分野や知的財産分野でのコーディネーターなどが考えられる。

¹⁴ 本稿で触れた大学評価担当者集会では、各大学がそれぞれの現状を紹介し、情報を共有することで、大学評価全体のあり方を議論している。こういった大学評価担当者間の連携は、日本型 IR の可能性を広げ、評価を受ける側から大学評価の発展に寄与するものの一つだと考えられる。

- 役割」『京都大学高等教育研究』, 12, 117-128. (受稿日 平成20年10月31日)
- 羽田貴史 (2007) 「行政改革における評価の動向と
認証評価」広島大学高等教育研究開発セン
ター編『大学改革における評価制度の研究
(COE 研究シリーズ28)』, 1-23. (受理日 平成21年2月13日)
- 川本明人 (2008) 「認証評価結果による大学教育の
質向上—広島修道大学の改革」『大学時報』,
319, 88-91.
- 小湊卓夫, 中井俊樹 (2007) 「国立大学法人におけ
るインスティテューショナル・リサーチ組織
の特質と課題」『大学評価・学位研究』, 5, 19-
34.
- Peterson, M. W. (1999) “The Role of Institutional
Research: From Improvement to Redesign”.
New Directions for Institutional Research, 104,
83-103.
- 齊藤貴浩, 林隆之 (2007) 「大学評価・学位授与機
構による試行的大学評価事業の評価」『日本評
価研究』, 7, 1, 33-46.
- 坂本和一 (2008) 「認証評価結果を生かした大学改
革」『大学時報』, 319, 78-83.
- 佐藤仁 (2008) 「認証評価機関に対する「評価」の
視点について」大学評価学会第5回大会第Ⅲ
分科会発表資料
- Saupe, J. L. (1990) “The Function of Institutional
Research”. in Peterson, M. W. (ed.) *ASHE
Reader on Planning and Institutional Research*.
Pearson Custom Publishing, 211-226.
- 鳥居朋子 (2005) 「大学におけるインスティテュー
ショナル・リサーチの実効性に関する考察—
米国及び豪州の事例を手がかりに—」『名古屋
高等教育研究』, 5, 185-203.
- 山田礼子 (2005) 「アメリカの大学における管理運
営モデルの変遷」江原武一, 杉本均編著『大
学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動
向—』東信堂, 113-137.

付記

本稿の作成およびアンケートの実施にあたっては、大学評価担当者集會に参加された教職員の方々に多大なご協力をいただいた。この場を借りて、感謝を申し上げたい。

[ABSTRACT]

Challenges that Institutional Researchers Face in the Scene of University Evaluation:
A Qualitative Analysis of Questionnaire

SATO Hitoshi * , MORI Masao * , TAKATA Eiichi ** , KOMINATO Takuo *** , SEKIGUCHI Masashi ****

The purpose of this paper is to clarify challenges in university evaluation from the perspective of institutional researchers. According to the result of questionnaire survey for institutional researchers, as a whole, while most universities set systems for university evaluation, it is under development to make use of the result of evaluation for management within universities. The challenges that can be mentioned are inadequate human resources in institutional research office and a lack of professional development, a lack of cooperative systems between faculties and staffs, a separation between planning and evaluation, and a difference in the degree of commitment among members participating in evaluation work.

* Assistant Professor, Institutional Research Office, Kyushu University

** Associate Professor, Institutional Research Office, Kyushu University

*** Associate Professor, Center for Research and Advancement in Higher Education, Kyushu University

**** Professor, Faculty of Law, Kyushu University

