

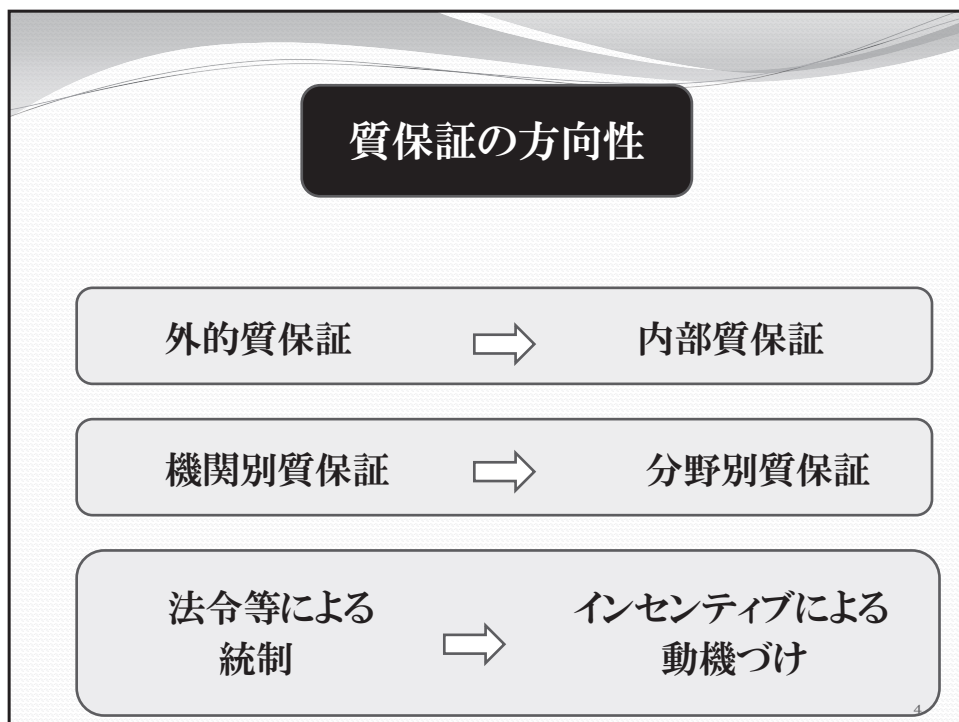
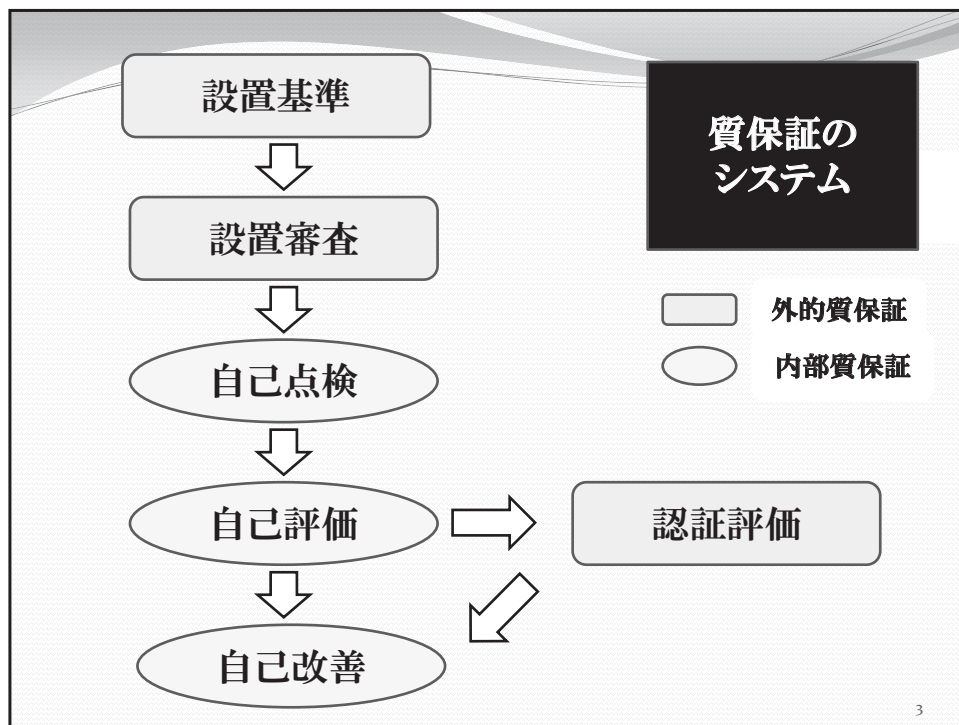
内部質保証システムの充実

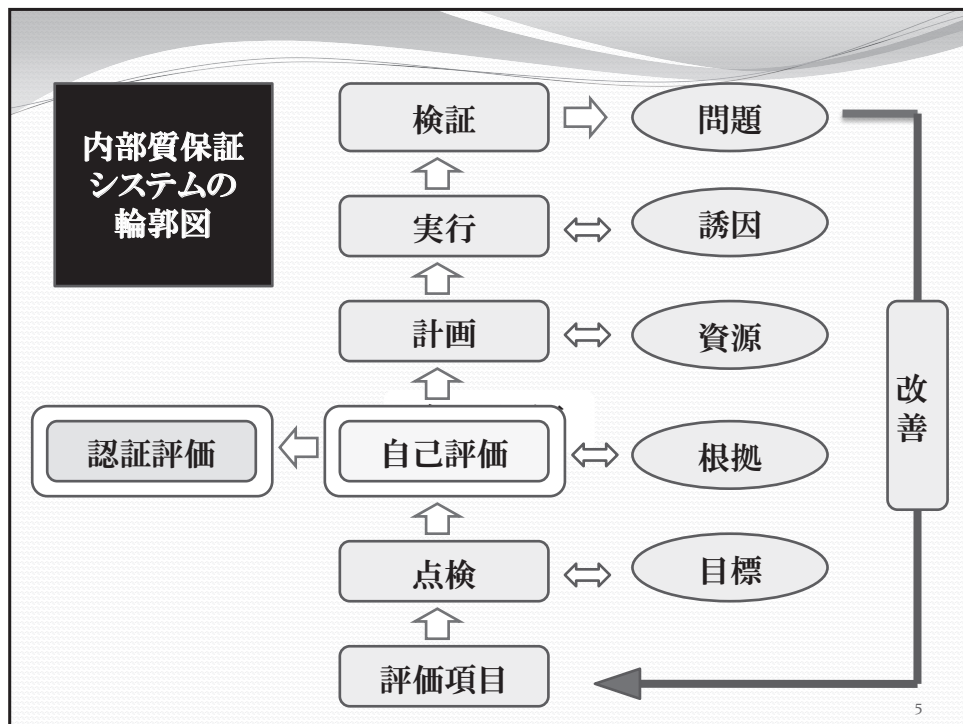
生 和 秀 敏

1

- 1、質保証のシステム
- 2、質保証の方向性
- 3、内部質保証の輪郭
- 4、自己点検・評価の展開
- 5、改革・改善に繋がる視点

2





改革・改善に繋がる視点

何が問題なのか (what)

どこが問題なのか (where)

なぜ問題なのか (why)

どうすればいいのか (how)

内部質保証システムの構築に向けて

— 自己点検・評価を改善・改革につなげるために —

大学基準協会

生和 秀敏

はじめに（なぜ今、内部質保証システムの構築なのか）

ユニバーサル・アクセスの時代になり、大学の多様化・自由化が一段と進んでいます。その一方で、大学としての質の不揃いが見られるようになり、学位の一般的信頼性は相対的に低下し始めています。ポスト多様化の新たな課題として、学位の質をどう保証するかが問題となり、設置基準の厳格化も含め、大学の質の標準化を求める動きが急速に強まっています。とりわけ、大学教育の国際化・流動化が進むにつれ、質保証システムの整備は、わが国の大学の国際的信頼性を維持する意味でも欠くことのできない大きな課題といえます。

国が新たに導入した認証評価制度は、そのための仕組みの一つですが、大学が高等教育機関として社会の負託に応えるためには、まず何よりも、大学自らの学位の質保証に向けた自主的で継続的な努力が強く求められます。内部質保証システムの構築は、大学が自らの将来を守るための砦であり、大学に対する社会の信頼を確かなものにするための不可欠な要件となっているのです。

1、内部質保証システムとは

大学設置基準の緩和に伴い、これまで大学の質の保証は、第三者である認証評価機関によって行われる評価にその役割が期待されていました。しかし、自主・自律を掲げる大学は、第三者評価を待つまでもなく、自らの責任で大学の諸活動についての点検・評価を行い、その結果をもとに改革・改善に努め、そのことを通じて、大学の質を自ら保証することのできる内部質保証システムを構築する必要があります。認証評価は、大学が構築し実行している内部質保証システムが、十分機能しているかどうかを第三者機関としてチェックするのが本来の役割です。改革・改善の主体は、あくまでも大学であり、質保証についての一義的な責任は大学にあることを忘れてはなりません。

（１）保証すべき大学の質とは何か

何を持って大学の質保証がされたと考えるかは、必ずしも明確ではありませんが、質保証という言葉の使われ方を見てみると、およそ以下の４つのレベルが考えられているようです。第１は、大学もしくは大学院の設置認可時の遵守事項が守られていること、第２は、大学が掲げる使命・目的が達成されていること、第３は、社会が一般的に期待している教育成果（学士力等）が認められること、第４は、国際的通用性のある教育研究が行われていることです。しかし、設置認可条件が遵守されているからと言って、そのことだけで大学の質が保証されていると考えることはできません。多様化が進行する中で、全ての大学に一律に通用する質のレベルを定めることは容易ではありませんが、第３を基礎条件とし、第４を目指しながら、各大学が自らの特色を活かして定めた設置目的と使命を達成することが、大学の質の保証になると考えてよいと思います。

（２）自己点検・評価の進化

自己点検・評価はそれ自体が目的ではなく、その結果を改革・改善へつなげることが重要です。経営学で言われてきたPDCAサイクルとは、目標・計画を立て（Plan）、実行し（Do）、結果を点検・評価し（Check）、改善・見直しを行う（Action）といったプロセスを意味しています。つまり、自己点検・評価は、実行した結果が目標や計画に沿ったものになっているか、沿っていないとすれば何が問題なのか、大学の経営戦略が不明確なのか、目標や計画の不適切さなのか、実行上の問題なのか、などを根拠をもとに冷静に検証し、ポジティブなアクションと結びつくには、どうすればよいかを考えることなのです。反省と自己弁護ばかりでは、改革・改善につながる、進化した自己点検・評価とは言えません。

（３）内部質保証システムの条件

内部質保証システムを構築するに当たって重要な点は、目標・計画を明確にし、それを構成員が共有し、その実現に向けて真摯な努力を重ねることであり、適切な評価によるフィードバックをもとに、目標・計画に修正を加え、確実に質の向上を図ることです。とりわけ、自らの大学の現状を把握し、具体的で到達可能な目標・計画を設定することが、着実な努力を導く主要因であり、適切な評価を行うための必須条件と言えます。自己点検・評価とは、自らが定めた

目標や計画と実際の達成状況との照合であり、目標と実績との「差異分析」が基本です。目標が抽象的であったり、計画が曖昧であったりすれば、評価のための基準が不明確になり、結果として適切な自己点検・評価が困難になり、スパイラルアップのための重要な情報を得ることができません。

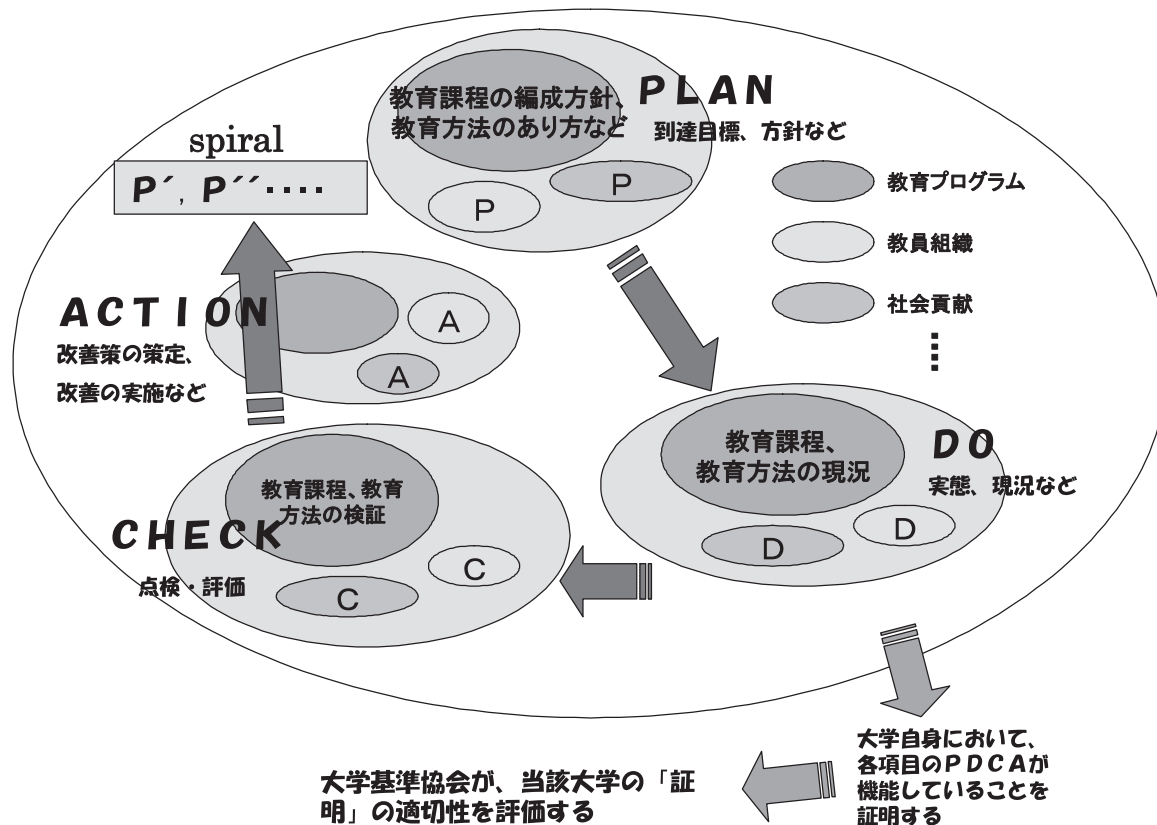
(4) 内部質保証システムの構造

このスパイラルアップを図示すると図表1のようなイメージになります。

内部質保証システムを有効に機能させるということは、すなわち、各評価の視点ごとに、大学・学部等自身が、前述のPDCAサイクルをきちんと回転させ続けるということです。その際、同サイクルは、1回転するごとに位相を改善・改革の方向に上昇させ、結果としてスパイラルを描くことになります。

認証評価にあたって、各申請大学は、このスパイラルが連綿と続いていることを可能な限り説得力のある根拠をもとに証明する必要があります。認証評価機関は、大学の示した「証明」が適切・妥当なものであるかを確認し、その結果をもって当該大学が内部質保証システムを機能させているか否かを評価することになるからです。

図表1 「大学の内部質保証システムを評価する」概念図



2、内部質保証システム構築の必要性

大学設置基準の緩和を契機に、市場原理に基づいて大学が設置され、顧客のニーズを最優先する大学経営が行われるにつれ、一部の大学においては、高等教育機関としての公共的役割を軽視する傾向が見られるようになりました。しかし、大学に独占的に認められている入学許可権、教育課程の編成権、単位認定権、学位授与権などの諸権限は、大学が自らの教育の質を確実に保証できることを条件に、社会から負託された公共性の高い権限と考えなければなりません。大学は、教育基本法や学校教育法といった法令を遵守するだけに留まらず、自らの社会的責任を果たすため、大学独自の内部質保証システムを構築する必要があります。

(1) 自律的組織体であることの証明

大学が自主的・自律的組織体であるためには、自己管理能力と自己制御能力を持っていなければなりません。自己管理能力とは、自己裁量と自己責任を併せ持っていることであり、自己制御能力とは、組織の維持・発展のために、自らを律し、絶えずより好ましい方向に自己変革を行うことのできる能力のことです。大学は、多くの組織体と同様、ステーク・ホルダーに対する説明責任が課せられており、業務の有効性と効率性に意を払い、財務報告の信頼性を高め、法令や倫理を遵守するコンプライアンスを徹底し、学生と資産の保全を図ることが強く望まれます。そのためには、自己裁量には自己責任が伴うという組織風土を醸成するとともに、リスク対応、権限と責任の明確化、適切な情報伝達、モニタリング、ITへの適切な対応に努めなければなりません。学問の自由を標榜するだけでは、自主的・自律的な存在として、大学が社会からの信託を得ることは困難な状況にあると言えます。

(2) 自己改革・改善を担保する仕組み

ウエイト・コントロールをしようとするれば、まず、定期的に体重を測る必要があります。今現在の自分が目標値と較べて、どのような状況にあるかを客観的な指標をもとに知ることから、ウエイト・コントロールは始まる应该说よいでしょう。自分で計測可能な血圧計や血糖値測定機器が広く利用されているのも、同様な理由だと思えます。自己改革・自己改善に当たっては、自らの現況を正確に把握することが何よりも重要であり、自己点検・評価は、セルフ・モニタリング機能そのものと言えます。目標と現況の差異を客観的な指標をも

とに知ることは、差異を縮小しようという内的動機づけを高める機能を持っています。もう一つ大切なことは、自己点検・評価結果を常に公表し、自らの現況を社会的評価にさらすことです。いささか勇気のいることですが、そのことによって自己改革・改善に向けた不退転の決意を示すことにつながるのです。

(3) 第三者評価制度が機能するための前提

的確な自己点検・評価が行われていることは、大学が自律的な組織体として十分機能していることの証しですから、認証評価においては、その妥当性を第三者の立場からチェックするだけでよいことになります。認証評価機関は、問題点を根ほり葉ほり洗い出す監査機関ではありませんし、まして、大学の全ての活動を詳細に渡って的確に評価することは、事実上不可能に近いのです。認証評価の簡素化は、大学にとっても評価機関にとっても望ましい方向であると言えます。しかし、目標が不明確であったり、点検のためのデータや資料が不十分であったり、評価に当たっての根拠が示されていないなど、問題のある自己点検・評価報告書が少なくないのも事実です。そのため、認証評価機関としては、もとのデータや資料に遡って再調査・再点検を依頼せざるを得ない場合もあるのです。

自己点検・評価は、あくまで大学の質を向上させるために行うものであり、法令上義務づけられているから仕方なく行うというものではありません。まして、欠点を覆い隠し、外見を取りつくろうとする態度は禁物です。程度の差こそあれ、いずれの大学も問題点や弱点を抱えているのが実情です。それを率直に認めている大学ほど、改革・改善に前向きに取り組もうとしている大学として、認証評価機関においては、むしろ好意的に評価されることのほうが多いのです。

3、内部質保証システムの構築に向けて

内部質保証システムの構築とは、保証すべき質についての学内合意をもとに、達成すべき目標を定め、実現に向けて着実な努力を重ね、その成果を検証し、改革・改善につなげることができる学内体制を整備することです。PDCAサイクルが、スパイラルアップしながら実質的に機能できる体制を構築することと言ってよいでしょう。質保証のためには、自己点検・評価が中核的な役割を果たすことは勿論ですが、目標設定の適切さ、目標実現に向けた構成員の努力、点検・評価結果を改革・改善につなげる制度など、自己点検・評価活動を越え

た大学全体としての取組みが不可欠です。保証すべき質についての合意形成に際しては、各大学の設置目的や養成すべき人材像との関連で論じるべきですが、大学が高等教育機関である以上、「教育の質を高め、学生の確実な成長を保証する」ことが基本でなければならないと思います。

（１）改革・改善目標の明確化

大学は、教育と研究を使命とし、その成果を通じて、社会や人類の発展のために貢献することを目的としている公共性の高い営為体です。しかし、個々の大学に関して言えば、その設置目的によって目指すべき方向は一律ではありません。設置形態はもとより、歴史・伝統・規模・分野・保有資源・実績など多くの点で異なっています。それらの大学が、自らの存在感を発揮し、学生の成長と社会の負託に応えるためには、機能分化を念頭においた特色ある大学を創生し、大学セクター全体としてバランスのとれた発展の一翼を担うという自覚が必要です。改めて自らの大学の現況を見つめ直し、到達可能な改革・改善目標をマイル・ストーンとして明確に定め、そのことを構成員全体が共有し、着実に努力を重ねることが重要です。

１） 現況の的確な把握

大学にとっては、教育・研究・社会貢献活動など、現在行われている自身の諸活動が、どのような実績と成果を上げているかを的確に知る必要があります。改革・改善のための具体的な目標の設定は、そのことから始まると言ってよいでしょう。そのためには、あらゆる活動についての情報収集と情報分析が必要です。とりわけ、客観的なデータをもとに、類似した設置目的を掲げている他大学と比較することは、自らの現況を知ることに関役立つことが多いと思います。個性や特徴とは、他と比較したり照合したりして、はじめて自覚される場合が少なくないからです。しかし、比較対象とする大学が優れていれば、短所として映り、反対に遅れている大学を比較の対象とすれば、長所として映ることになります。現況の適切な把握のためには、適切なベンチマーク（比較基準）を設定することが大切です。

２） 目標の明確化

目的と目標とは異なる概念です。しかし、あまり区別しないまま用いられることが多いようです。目的とは、なし遂げようとする事柄であり、目指すべき

基本的な方向と考えてよいでしょう。それだけに、内容が妥当なものであれば、やや理念的・抽象的であっても、特に問題視するには当たりません。一方、目標とは、目的を実現するためのマイル・ストーンであり、具体的な行動を目指す最終結果のことです。したがって、目標の明確化は具体的な行動を動機づけるためには不可欠で、行動の遂行やその結果が合目標的であるかどうか、適切な方法で評価できるものでなければなりません。このような視点から各大学の目標を見ると、抽象的な表現に留まっていたり、希望や期待が述べられていたり、およそ目標とは言い難い内容のものが依然として少なくないようです。

3) 目標実現に向けた方策の具体化

目標を実現するためには、そのための具体的な方策を立てることが必要です。目標が明確でも、実現に向けた具体的な方法と手順が明確でなければ、目標の達成はおぼつかないからです。勿論、方策といっても様々な段階が考えられますし、大学として考えるべきこと、部局や教育研究組織単位で考えるべきこと、教員や職員個人個人が考えるべきことなど、権限と責任の範囲で採るべき方策に違いがあるのは当然です。分限に応じて、目標実現に向けた具体的な解決課題を明確に定めると同時に、それらを有機的に統合することによって、目標の実現の道筋が明確になるよう各段階における方策相互の関連と手順を全体的枠組みの中で構造化する必要があります。大学全体の目標とその実現に向けた各自の役割と課題が一目で構成員に分かるように視覚化する工夫、いわば戦略マップの作成を薦めたいと思います。

4) 評価事項・評価項目の決定

目標が決まり、それに向けた具体的な方策が定まれば、それを着実に実行し、その結果を検証する作業が必要になってきます。目標実現に向けた方策や計画の実施状況並びに成果について知るためには、評価の対象となる評価事項を定め、具体的な評価項目を決めることが重要です。評価事項については、それが大学全体の活動を的確に評価できるものであること、大学設置基準等の要件や各大学が掲げる設置目的に合致し、教育・研究等の目標の達成度を評価するに相応しいものであること、などを念頭において決定する必要があります。認証評価機関が定めている基準や項目は、各大学の諸活動やそれを支えるインフラ整備の状況进行评估できるよう設定されたものです。これらを参考にして評価事項と評価項目を決定することが、準備作業の効率化という点から考えても有効です。

5) フィードバックシステムの完備

自己点検・評価は、それ自体が目的ではなく、その結果が改革・改善に適切に活用されてこそ意味を持ってきます。評価結果が、当事者は勿論、関係者に絶えずフィードバックされ、改革・改善の方策を探る情報として機能する体制の整備が不可欠です。自己点検・評価報告書は、一連の評価作業の終了報告書ではなく、これからの改革・改善のための「行動計画書」としての役割を果たさなければなりません。求められる膨大な資料収集や繰り返されるアンケートに大学関係者が辟易としているのは、費やされる労力の割に、フィードバックされるものが十分でなく、改革・改善にとって有効な情報が必ずしも得られないことへの不満があるからだと思います。どのようなフィードバックが大学にとって有効なのか、認証評価機関としても常に模索し続ける必要があります。学内にあっても、適切なフィードバックの内容や方法を考えることは、改革・改善に直接つながるという意味で考えれば、評価それ自体よりも、むしろ重要であると言えます。

(2) 学内評価体制の整備

学校教育法によって自己点検・評価が義務づけられているものの、評価主体となる組織については、その設置形態、学内における位置づけ、求められている業務の範囲、業務遂行に関わる権限と責任など、大学によってかなり異なっています。点検・評価指標に関する学内データの調査・収集といった実務を行うことを主業務としている大学もあれば、収集したデータをもとに大学の諸活動を評価し、問題点の指摘と改善・改革に向けた方向性を指摘することをも業務内容としている大学もあります。さらには、各種情報の分析を通じて大学の経営戦略決定のためのIR (Institutional Research) 機能まで期待している大学もあります。どのような体制が望ましいかは、他の学内組織等の整備状況との関連もあるため、一概には決めるにくいのですが、自己点検・評価活動を内部質保証システムにまで進化させるためには、PDCAサイクルを円滑に機能させる権限と責任を持った学内評価体制を整備することが必要です。

1) 評価体制・評価組織の構築

評価体制・評価組織のあり方は、各大学の自己点検・評価に対する考え方に依存しています。公的性格を持つ大学が自らの活動を点検・評価し、その結果を関係者や社会に対して公表することによって説明責任を果たすことを自己点

検・評価の目的と考えるのであれば、それを実行するに相応しい体制や組織を考えればよいと言えます。多くの大学に見られる各部局選出の委員によって構成されている評価委員会は、主に定期的に行う点検・評価業務の実施と報告書の作成を期待されている実務委員会としての性格を持っています。しかし、自己点検・評価結果をもとに改革・改善に努め、大学の質を保証することを目指すのであれば、点検・評価結果を改革・改善につなげる仕組みの整備とそれを遂行できる体制と組織が必要になります。近年、設置が目立つようになった評価室・評価情報室・評価企画室などは、その多くが教員・職員一体型の評価業務を専門とする常置組織であり、評価結果を改革・改善とつなげる企画・立案といったマネジメント・サポート機能を有する学内機関として整備されています。

2) 権限と責任の規程化

どのような評価体制・評価組織であるにせよ、重要なことは、その権限と責任を明確に規程化しておくことです。単年度で委員が交代する場合が多い評価委員会は、評価事項や評価項目に関する全学のデータ収集作業を行うだけの作業委員会としての域を出ていない場合が多く、当該年次の自己点検・評価報告書を作成すれば業務は終了と考える傾向があります。このような評価体制・評価組織では、自己点検・評価結果を改革・改善に生かす段階にまで責任を持って対応することは困難です。評価委員会を、権限や責任が不明確なワーキング・グループ的なものとして位置づけることは、業務の重要さから考えても問題があります。委員会制度を維持するとしても、改めて権限と責任を明確に規定化し、その権限と責任を担える人材の育成など、評価業務の質の向上を確実に担保できる継続性のある委員会体制を整える必要があります。

3) データベース化の推進

自己点検・評価結果の有効活用を図るためには、計画的・継続的に収集したデータや資料を蓄積するとともにこれら体系的に整理し、検索・分析・加工などの情報処理を効率的に行えるよう何らかの構造を与えて管理し、必要に応じて提供できる状態にしておくことが必要です。データベース化を推進することにより、大学における諸活動の現況について、それを精緻かつ網羅的に把握できるとともに、問題点を抽出し、改革・改善につなげる基礎的な情報を得ることができるなど、内部質保証体制の構築や第三者評価への対応に向けて、大きな利点を得ることになります。学術情報データベースの整備は、既に国レベル

で積極的に推進・強化されていますが、当該大学に存在する基礎資料や活動成果が活用可能な状態でどの程度整備されているかは、その大学の改革・改善に向けた意欲と準備状況を示す客観的な指標になると言えます。

4) 評価文化の定着

大学評価・学位授与機構は、「評価文化とは、評価情報を自らの責任で価値づけ、次の活動を選択していくこと」と定義しています。教育研究を主たる業務とし、自主・自律を掲げる大学は、自らの意思で自らの活動の評価を行い、より良い大学の創生に向けて責任のある行動を展開しなければなりません。評価文化の構築とは、自らの活動を的確に評価し、その評価結果を真摯に受け止め、絶えず自己改革を進める態度と責任ある行動様式を定着させることであると思います。教育評価が教育活動の改善のために必要であることを信じて疑わない大学が、自らの活動に関して評価することに消極的であってはなりません。自主的・自律的な組織においては、自己評価は円滑な業務遂行にとって不可欠・不可分なものとして位置づけられています。評価活動が本来の教育研究活動と異なった次元の活動であるかのような認識は、ぜひ改めなければならないと思います。

(3) 評価次元の明確化

評価事項や評価項目を決める場合、政策評価で用いられる業績評価カテゴリーであるインプット・プロセス・アウトプット・アウトカムといった評価次元の違いに分けて、具体的な評価指標をリストアップしながら検討することが有用です。インプット評価とは、教育研究活動を円滑に行うための制度や仕組み、人的物的資源など、主に条件整備やシステムについての評価であり、プロセス評価とは、教員や学生の努力量や授業方法・指導方法の工夫・改善など教育研究活動の内容や実態についての評価です。アウトプット評価とは、教育課程の修了段階での教育活動の直接的結果の評価であり、アウトカム評価とは、大学が掲げる人材養成目的や教育目標に照らして、十分な教育成果が認められたかどうかを評価するものです。近年、アウトカム評価が強調されていますが、アウトカムとつながる可能性の高いインプット・プロセス・アウトプット各段階での評価の重要性を無視してはなりません（図表2参照）。

図表2 評価次元のフローチャート



1) インプット評価

インプットとは、アウトプットやアウトカムを生み出すために実際に投入された資源量やインフラの整備状況のことを指しています。大学の場合は、管理運営体制、教育研究組織、支出額、施設設備の整備・学生数等に見合った教員数の確保、教育課程、開設授業科目、教員の資格、蔵書数などが、主な指標として考えられています。大学あるいは大学院の設置を認可するための大学設置基準や大学院設置基準は、大学の設置に必要な最低限の人的物的資源の確保を義務づけたものであり、そこで求められている事項や内容はインプット評価の対象と考えられます。つまり、インプット評価とは、大学としての活動を展開するに相応しい基礎的条件が整備されているかどうかの評価であり、それに関連した評価項目を設定する必要があります。

2) プロセス評価

プロセス評価とは、目的や目標の実現に向けて実際に取り組まれている活動や作業量もしくは努力量の評価です。大学においては、講義や演習など教育活動に費やされる量や、実験・調査など研究活動、社会貢献や地域サービス等に振り向けられる活動量を評価することになります。大学の設置目的に沿って展開される諸活動は、いずれも基本的にはプロセス評価の対象と考えてよいのですが、全てを網羅することは不可能であり、またその必要もないと思います。好ましいアウトプットやアウトカムと結びつくと考えられる合目的的な活動に焦点化したほうが効率的です。プロセス評価の具体的な対象となるものは、教育活動では教育内容や教育方法・学生指導に関する項目、研究活動では学会発表や論文作成作業に関する項目などが、評価対象として設定されています。

3) アウトプット評価

アウトプットとは、活動によって生み出された生産物のことであり、生産されたサービスの量を指す用語です。卒業させた学生数や学位授与率、就職率など一連の教育活動の結果として生じた変化や、研究活動の結果として発表された論文数や特許の申請数などが、アウトプットの指標として用いられることが多いようです。しかし、アウトプットは、活動が実行されたことを示すものであり、主に外形的な数値によって示す場合が多く、結果の質や水準に関してはあまり問題にはなりません。アウトプットそれ自体では、活動がなされたことの証明にはなっても、真に教育成果が上がったかどうか、優れた研究成果が上がったかどうかなどを、これだけを手掛かりに判断することは難しいからです。活動の結果指標として一定の有用性を持っていることは事実ですが、その意味づけに関しては、より慎重である必要があります。

4) アウトカム評価

アウトカムとは、成果であり、目標がどれだけ達成できたかを示すもので、単なる変化指標であるアウトプットとは異なる概念です。教育目標と合致した優れた人材の養成、国際的に影響力のある研究成果などは、アウトカムの指標として重要です。しかし、教育における成果は、大学卒業後直ちに現れるという性質のものではありません。研究活動においても同様で、40年前の研究に対してノーベル賞が授与されるなど、評価が定まるにはかなりの年月がかかることも珍しくないのです。この問題をクリアする方法は、中間アウトカム (Intermediate Outcome) と最終アウトカム (End Outcome) とを区別することだと思います。中間アウトカムとは、最終目標の達成につながることを期待されるアウトカムではありますが、それ自体は最終目標でないものを指しています。「学士力」として示されているものは、学士課程教育における中間アウトカムであり、高いインパクトファクターの学術雑誌への掲載は、国際的影響力ある研究の中間アウトカムと考えることができます。

ところで、プロセス評価やアウトカム評価を考える際に忘れてならない点は、学生の満足度、学習への参加度や自己成長の実感など学生側からの視点を、どう評価に組み入れるかという問題です。各大学にあっても様々な工夫や試みがなされていますが、NSSE (National Survey of Student Engagement) の試み (http://nsse.iub.edu/pdf/NSSE2008_US_English_Paper.pdf) などは大いに参考になると思います。

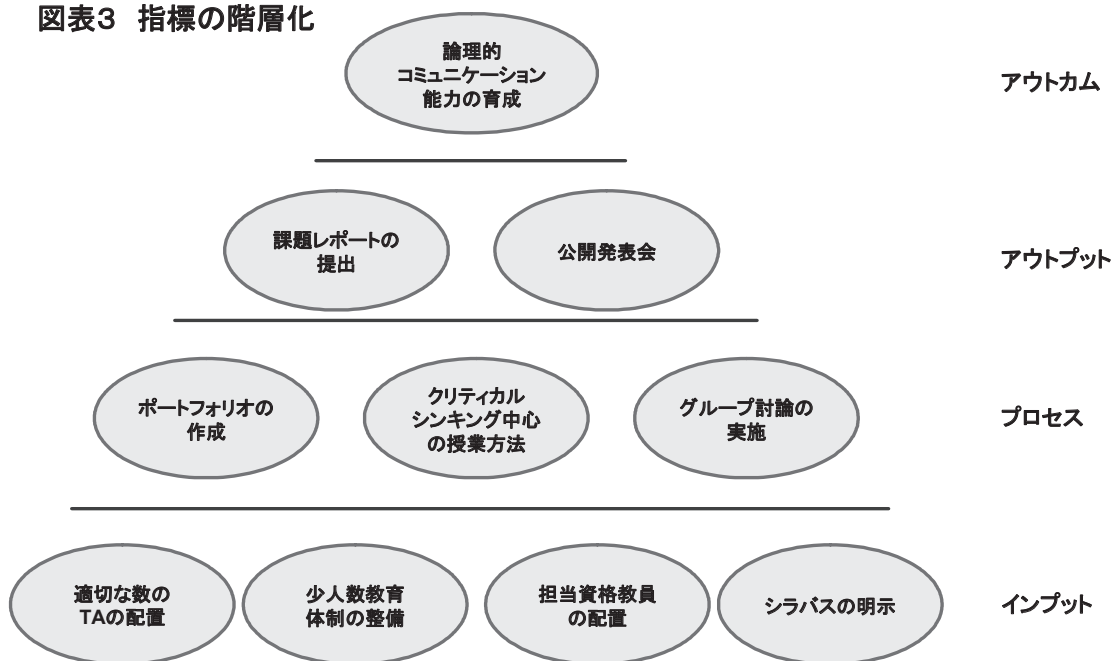
(4) 評価指標の構築

インプット・プロセス・アウトプット・アウトカムの各評価次元に対応する事項や項目を定めたら、それら进行评估が可能で相互に独立した評価指標となるよう精査し、それを手掛かりとして、現況を把握・分析することが必要です。これが自己点検と言われている段階です。ここでは、何が問題なのか(What)、どこが問題なのか(Where)、なぜ問題なのか(Why)を明らかにすることが求められます。つまり、問題意識を持って現況を見つめることが大切です。自己評価とは、自己点検の結果と自らが掲げた目標とを照合し、活動の現況が目標の実現にどの程度近づいているかを評価する作業であり、冷静な現況の把握と明確な目標の設定が、的確な自己評価を行うためには不可欠です。自己評価の結果を改革・改善につなげるためには、目標の達成度が十分でないとなれば、どうすればいいのか(How)を明らかにすることが求められます。そのためにも、指標間の関連を明確にすることが必要であり、アウトカムを頂点に、インプットを基盤においた論理モデルを作成し、指標間のパス・ゴール関連を念頭に置いた評価指標の構造化を行っておくと便利です。

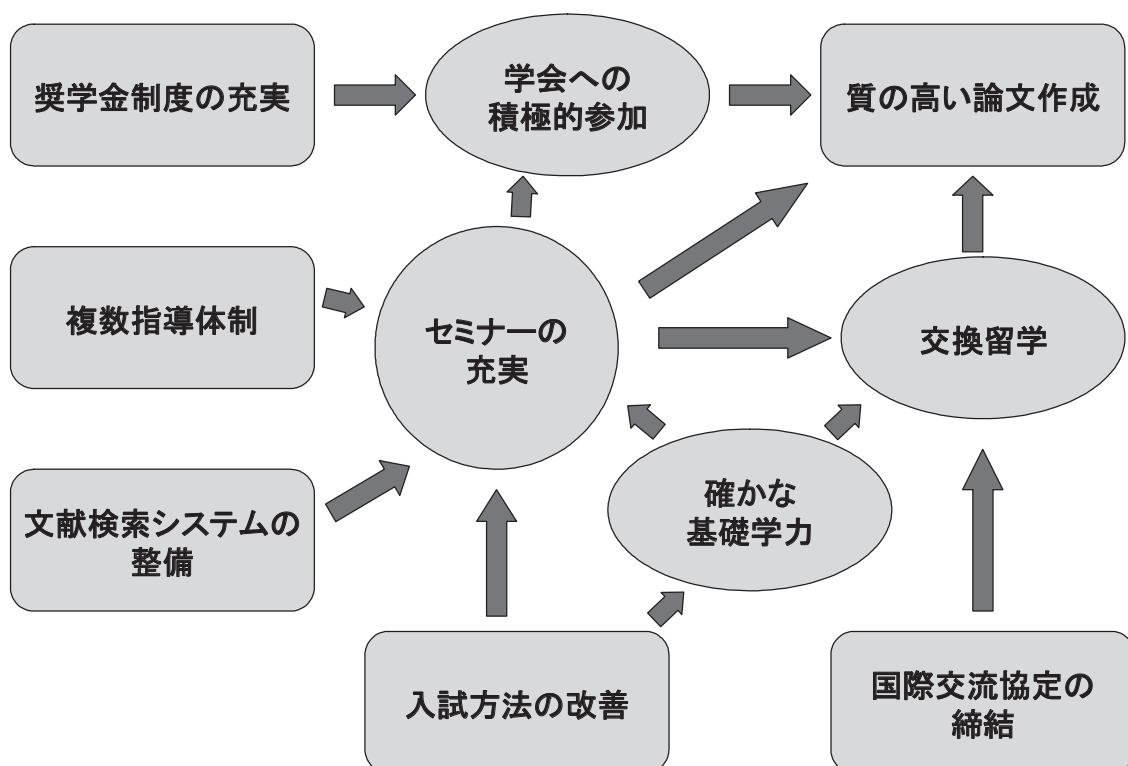
1) 評価指標の構造化

構造化の方法は、様々な方法が考えられますが、ピラミッド状に指標の階層化を試みたり、指標間の関連を矢印で示すという方法などが一般的です。目標を期待されるアウトカムとして定め、それを実現するための要因をプロセスとして位置づけ、そのプロセスが実行可能な条件をインプットとして考え、それらをパス・ゴール関連で示すモデル図を作成してみることは有効です。アウトカムとプロセスの関係では、前者がゴールで後者がパス、プロセスとインプットでは、前者がゴールで後者がパスとなるよう各指標の関連を考えながら図示してみましょう。勿論、あくまでも仮説の段階であってかまいません。不都合な点があれば随時変更すればよいのです。これを課題領域ごとに一枚の図で表すことができれば、関係者が点検・評価すべき事項やその位置づけを理解する上で大いに役立つと思います。矢印の向きを決めるときには、具体的な指標から抽象的な指標へ、制御可能な指標から直接的には制御が困難な指標へ、独立変数から従属変数へなど、論理的な筋道を考えることが必要です(図表3、4参照)。

図表3 指標の階層化



図表4 パス図の例



2) 政策評価の視点の導入

平成 13 年、政策評価各府省連絡会議において、国民的視点に立った成果重視の行政への転換を図るため、政策評価に関する標準的ガイドラインが策定されました。そこでは、政策の実施のためにどれだけの資源を投入したか（インプット）、あるいは、政策の実施によりどれだけのサービス等を提供したか（アウトプット）というよりは、サービス等を提供した結果として国民に対して実際にどのような成果がもたらされたか（アウトカム）ということを重視した行政運営の重要性が謳われています。政策評価の基本は、実施したかどうかではなく、実施によって成果が上がったかどうかを評価する点にあります。大学は行政機関ではありませんが、公共性の高い高等教育機関であることを考えると、政策評価の視点の導入は、大学の質保証にとって不可欠な要件であると言えます。自己点検・評価を大学側の自己満足に終わらせないためにも、国民という言葉を学生に置き換え、大学における一連の活動を、教育成果が上がったかどうか、学生によって有用であったかどうか、そのような観点から見つめ直すことが必要です。

(5) 評価方法の工夫

教育に関する諸活動の評価するにあたっては、評価対象と評価方法を明確にする必要があります。教育システムを評価の対象とする場合もあれば、教育目標を実現するための教育プログラムに焦点を当て、教育課程の編成や教育内容・教育方法を評価の対象とする場合もあります。いずれの場合でも、質保証という観点に立てば、いかに教えるかではなく、「いかに学んだか、いかに教えたか」を評価の対象とすることが必要です。評価方法も、他大学との比較を行う相対評価や教育目標の達成度を評価する絶対評価に加え、形成的評価と言われるプロセスを評価することの重要性が指摘されています。とりわけ、ポートフォリオ評価と呼ばれる学習の過程や成果についての自己評価は、学生の学習活動に対する自己調整・自己強化機能を持つものとして注目されています。同様な理由から、教員にもティーチング・ポートフォリオの作成を求めようという動きも出始めています。

1) 教育システム評価の方法

教育システムとは、教育活動を支える制度や仕組みを包括的に表す言葉ですが、教育目標の実現に向けた教育プログラムを円滑に実施するための組織的な

仕組みや体制のことを指していると考えてよいと思います。ただし、教育プログラムの概念を、教育システムをも含んだものとして捉えるか、教育内容を系統的に位置づけた教育課程と理解するかによって、教育システムの評価の対象や内容に若干の違いがあります。一般に教育システムと言う場合は、教育組織、教員組織、学生教員比率、I Tや図書を含む施設設備等の教育環境の整備、教育プログラム編成の基本原則、時間割編成方針、キャップ制や既修得単位の認定など規程化された履修方法、入学試験などの学生の受け入れ方法、成績評価や単位認定基準、学位審査方法や学位授与の手続きなど、評価の対象と考えられるものは多岐に渡っています。しかし、評価の主眼となるのは、それらが適切に整備されているかどうかというより、教育目標の実現に向けて十全に機能しているかどうかという視点で評価することが重要です。

2) 教育プログラム評価の方法

教育プログラム評価の基本は、プログラムの理念・目的および基本的なプランが明確にされているか、教育目標の実現に向けて教育課程が適切に編成されているか、シラバスの記載内容が適切であるか、プログラムの目標に沿って授業等が適切に行われているか、プログラムを円滑に行うための教員が適切に配置されているか、学生の学習時間が適切に組み込まれているか、個々の授業のみならずプログラムの教育効果を測定・評価する仕組みが整備されているかなど、プログラムの立案・編成・実施・検証の各段階について評価することが必要です。プログラムの立案・編成・実施の段階では、教員が「教えたことを教える」のではなく、学生が「学ばなければならないことを教える」という基本原則の確認が何よりも重要です。学ぶべきものが何かに関しては、各プログラムの教育目標との関連で自ずと決まりますが、質保証という観点から考えると、その内容が授与される学位名に相応しい内容であること、国際的な視点から見ても期待水準をクリアーしていることなどが、プログラム評価に当たっての留意点として挙げられると思います。

3) 学習評価の方法

教育評価において最も重要な点は、学習の活動や成果をどう評価するかという点です。学期末に行われる定期試験は、いわゆる総括的評価と考えられ、一定期間内における学習の成果を評価し、間接的には、教員の教授内容や方法が適切であったかを知るために行われています。このほかに、随時行われる小テストや課題レポート、グループ・ディスカッションなども、学習の成果を見る

ためには有効です。しかし、いずれも評価者が教員の側である点には変わりありません。これに対してポートフォリオ評価は、学習者である学生自身が自らの学習過程や成果に関する情報を継続的に収集し、それをもとに学習の程度を自己評価し、次に取組むべき課題を見いだすことを目的とした評価方法です。学習に対する内的動機づけを高める方法として、また、優れたアウトカムとつながるプロセス評価として、積極的に採用しようとする大学が次第に増えてきています。

4) 外部評価の有効活用

自己点検・評価の信頼性を高める方法としては、外部評価制度を導入することが有効です。外部評価とは、認証評価などの第三者評価とは異なり、自己点検・評価の信頼性・妥当性を他者の目を通じて客観的に検証する目的で行われるもので、内部質保証システムの枠内に位置づけられます。既に大学全体として、あるいは部局ごとや専門分野単位で外部評価委員を委嘱し、ピア・レビューを積極的に導入している大学も少なくありません。特に専門分野別評価については、学術会議においても検討が開始されており、いくつかの分野では第三者評価制度の導入に踏み切っています。大学教育の質を客観的に保証する具体的な仕組みとして、近い将来、自己点検・評価の中に外部評価を組み込むことは、必要不可欠な要件となると予想されます。ただし、外部評価が自己点検・評価を合理化するだけの手段として用いられることがあってはなりません。外部評価委員の選定方法や依頼する評価対象事項や評価基準の明確化など、さらに工夫と改善を重ね、学内における質保証システムとして定着させていくことが望まれます。

4、内部質保証とつながる自己点検・評価の事例

自己点検・評価は、それ自体が目的ではなく、その結果を大学の改革・改善につなげるための手段であると繰り返し述べてきました。しかし、自己点検・評価の位置づけや活用の仕方は、大学によって必ずしも一様ではありません。戦略的な目標を掲げ、それが確実に実行されているかどうかを確認する手段として利用している大学もあれば、自らの現況を的確に理解することで改革・改善の方向性を探る目的で行っている大学もあります。また、具体的な教育目標を達成するための様々な工夫の有効性を判断するために活用している大学もあります。ここでは、国内における特徴的な活用事例を簡単に紹介することにし

ましよう。

紹介する事例としては、バランスト・スコアカードを活用した戦略目標の策定と実行・評価の手段として利用している九州大学、大学の諸活動の全般に渡るデータベースを整備し、客観的な評価システムを構築している関西学院大学、外部評価を組み入れることで自己点検・評価の信頼性を高め、改革・改善の合意形成を進めている大阪市立大学文学研究科を取り上げ、それぞれの大学における自己点検・評価の特徴を紹介したいと思います。

(1) 九州大学の事例（目標の明確化・構造化）

九州大学のQUEST-MAPは、同大学が取り組んでいる主要な戦略目標や重点的取り組みなどについて、バランスト・スコアカードを活用して策定した「改革のための総見取り図」とも言うべきものです。バランスト・スコアカード（BSC）とは、企業経営において重視されている業績評価システムで、従来の財務指標中心の業績管理手法だけでなく、戦略・ビジョンを非財務的指標をも加えた4つの視点（財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点）に分類し、各視点についての評価指標を定め、関係者にどのように行動すべきかを分かりやすく伝え、諸活動の達成状況を適切にチェックするための方法として開発されたものです。

九州大学では、総花的になりやすかった第一期中期目標・中期計画の内容を整理し、何が重要なかを絞り込み、国際的なブランド力の向上という最終的な戦略目標を構成員全体の意思として共有し、各自が自らの業務の位置づけを全体像の中で理解することが重要であると考えています。そのためには、主要な戦略項目を絞り込み、何が重要であるかを俯瞰できるようにすることと、活動に応じた多様な数量指標、取り組み指標、成果指標を設定し、その進捗状況についてPDCAサイクルが機能できるようにすることが有効であると考えています。

絞り込みに当たっては、客観的な事実やデータを集めて現状を把握するとともに、構成員各層との自由な意見交換を繰り返し、戦略目標の共有化に格別の努力を払っています。その結果、第一期において349もあった評価項目を30の主要戦略項目に纏めることが可能になりました。戦略目標の実行に際しては、理事を担当オーナーとして定め、各項目ごとにQUEST指標と名付けた数値目標を設定し、学内に公開し、構成員の情報の共有化と具体的な活動目標を明確にしています。

QUEST指標の設定によって、戦略目標の進捗状況が定量的に把握できること、目標値の設定によって大学の個性や特色が学内外の人に分かることなど、

その効用は大きいと思いますが、戦略はあくまでも仮説であり、その仮説が本当に正しいかどうかを、Q U E S T指標を見ながら見直しをすることの重要性も効用の一つと考えているようです。自己点検・評価を戦略目標の決定と業績評価という枠組みの中に明確に位置づけている点は、九州大学の大きな特徴といえます。

（２）関西学院大学の事例（内部評価システムの整備）

関西学院大学では、2004 年度以降、「新たな自己点検・評価」の実施大綱を定め、自己点検・評価をP D C Aサイクルの中に確実に位置づけ、大学の諸活動の発展に向けたスパイラルアップを強化するとともに、認証評価と有機的に連動させることで、説明責任を積極的に果たそうという目的で実施されています。自己点検・評価活動の要となる関西学院評価推進委員会は、院長が委員長、理事長と学長が副委員長を務めるなど、名実ともに全学を挙げての体制が整えられています。

自己点検・評価の実施に当たっては、9つの基本方針を確認し、意図・意義・留意点などの徹底を図っています。9つの基本方針とは、① 内発的で自律的な取り組み、② 目標に即した評価、③ 実質的な改善への結実、④ 第三者評価への対応と連動、⑤ 効率性の重視、⑥ 実証の必要性、⑦ 積極的な情報公開、⑧ 教育活動の重視、⑨ 個性の尊重と全学的な整合性です。本格的な自己点検・評価書の作成は、5年ごとに行い、それをもとに翌年、認証評価を受けるサイクルを設定しています。なお、中間の4年間にも、年度ごとに進捗状況の提出を求め「進捗状況報告書」を作成するなど、徹底した自己点検・評価が実施されています。

特に注目すべき点は、各学部・部局等が提出した「進捗状況報告シート」を学内8名および学外4名の委員によって評価する「学内第三者評価制度」が導入され、より公正な視点に立って質の高い自己点検・評価を行う体制を整えている点です。評価指標としては、150項目を越す指標を設定し、大学基準協会の大学基礎データの数値に合わせてデータ収集を行っています。これらの数値データは、それぞれの活動の成果を測る物差しとして活用するために、「関西学院評価指標データベース」として整備・更新し続けています。同データベースについては、教職員が自宅からも見ることができる統合ウェブシステムを構築し、点検・評価作業に関わる煩雑さの解消に向けた努力がなされています。評価指標となるデータの収集、進捗状況の定期的チェック、学内第三者評価制度、認証評価の受審といった一連の手続きを一周期として、改善すべき課題を探り、改善に向けた継続的な努力を積み重ねる評価体制は、質保証とつながる

自律的な自己点検・評価システムの模範例と言えます。

（３）大阪市立大学文学研究科の事例（外部評価の有効活用）

大阪市立大学文学研究科の自己点検・評価の特徴は、積極的に外部評価を組み入れることで、研究科の現状と課題を客観的に把握し、公立大学としての説明責任を果たすとともに、「大学は都市とともにあり、都市は大学とともにある」という建学の理念を生かした都市型総合大学の一翼を担う部局として、特色のある教育研究の活性化に資する目的で行われている点にあります。他者評価を実施するに至った背景には、21 世紀COEプログラムの研究拠点形成の応募に当たって外部評価を受けていることが必須要件であったことが直接的な理由ですが、申請タイトルである「都市文化創造のための人文科学的研究」それ自体が、開かれた大学としての活動が強く期待されるテーマであることと無縁ではなかったと推量されます。対社会的な質保証が、必ずしも強く求められている領域とは言えない文学研究科において、自らの活動を絶えず他者の目を通して点検・評価する仕組みを整備し、それが現在もなお続けられ、評価結果がホームページで公表されていることは、類似した領域を擁している他大学にとって大いに参考になると思われます。

大阪市立大学文学研究科の他者評価は、2001 年に第 1 回、2006 年に第 2 回が実施されています。基本的には、自己評価と同じ事項・項目について、A B C D E の 5 段階での評価とその根拠が示されているかなり詳しい内容のものです。しかも、研究科レベルだけではなく、専修レベル、教員レベルにまで踏み込んだ評価が、データ集やデータシートをもとに試みられています。他者評価の直接的な目的は、自己評価の信頼性・妥当性をチェックする機能を果たすものですが、「学術憲章の策定」など、気づかなかった問題点の指摘を得ることで、自己点検・評価の補完機能も期待されています。また、第 2 回の他者評価は、第 1 回の他者評価において指摘された内容が、その後の 4～5 年間に、どれだけ達成されたかを検証する機能も含まれています。

認証評価とは異なり、他者評価の場合は、評価を受けたい事項や内容はもとより、評価者の人選も大学側で自由に決めることができます。どのような目的で外部評価を受けるのか、その結果をどう活用するのか、その全てが大学側の意思で決めることができます。そのため、自己点検・評価結果の合理化の手段としてだけに利用されているケースも皆無とはいえません。そのような中であって、外部評価委員として、大学関係者のみならず、高校関係者、大阪市の職員、民間企業人など各界の有識者を委嘱し、しかも、他者評価報告書の公開に踏み切っている大阪市立大学文学研究科の事例からは、現状を可能な限り客観

的に把握し、教育研究活動の活性化と研究科組織の改革・改善につなげようとする強い意気込みが感じられます。

おわりに（内部質保証システム構築の効用）

大学にとって内部質保証システムを構築することの意義と効用は、大きく分けて、対外的効用と学内的効用の二つが考えられます。対外的には、大学としての説明責任を果たすという意味に加え、質的向上に向けた組織的・継続的な体制を整備することで、大学に対する社会的信頼性を高めるという効用があります。社会の大学に対する期待は、現在の活動水準もさることながら、よりよい大学の創生に向けて不断的な努力を重ねていることへの信頼に起因しているのです。それが、「大学に対する投資は未来に対する投資である」と呼ばれている所以でもあります。内部質保証システムを構築することにより、自らの将来を着実に切り開く責任のある大学は、より確かな社会的評価を得ることができると思います。この点は大学にとって非常に重要な意味を持っています。

学内的には、輻輳している各種の評価システムを一元化し、認証評価や法人評価などの第三者評価に的確に対応できるという効用があります。第三者評価とは、設置認可を受けた大学が設置目的に沿った活動をしているか、自ら掲げた目標の実現に努力しているかを、客観的な視点から事後評価するシステムとして導入された制度です。しかし、大学自らが継続的に点検・評価を行い、それにもとづいて改革・改善に努める内部質保証システムを整え、それを十分機能させていけば、第三者評価の役割と機能は自ずと変わってきます。その段階における第三者評価は、大学の諸活動を独自の基準によって改めて評価する必要性は殆どなくなり、大学の質保証システムが機能しているかどうかを確認し、それを対外的に保証することに評価目的を焦点化できるようになると思います。第三者評価への準備に多大な時間とエネルギーを費やしている大学にとっても、余分な作業負担の軽減につながる可能性が高いと言えます。そのような状況を作り出すためにも、各大学における内部質保証システムの構築が強く求められているのです。

了

（この原稿は、平成20年度の文部科学省委託研究事業報告書（印刷中）に掲載したものである）