

大学評価フォーラム

大学評価の戦略的活用と方法

報告書

日 時： 平成20年7月7日(月) 13時～17時
場 所： 一橋記念講堂(学術総合センター2階)
主 催： 独立行政法人 大学評価・学位授与機構

目 次

プログラム	3
フォーラム概要	4
講演記録	
開会挨拶	7
木村 孟 (大学評価・学位授与機構長)	
講演1	9
川口 昭彦 (大学評価・学位授与機構理事)	
講演2	20
キャロライン・キャンベル(英国高等教育質保証機構(QAA)国際課長)	
パネルディスカッション	34
配布資料	59
登壇者略歴	111

プログラム

〔進行：佐々木 秀樹 大学評価・学位授与機構 評価事業部評価企画・国際課長〕

- 13:00 - 13:10 ■ 開会挨拶
木村 孟（大学評価・学位授与機構長）
- 13:10 - 14:10 ■ 講演1「大学改革の手段としての評価結果の戦略的活用」
川口 昭彦（大学評価・学位授与機構理事）
- 14:10 - 15:10 ■ 講演2「英国高等教育における質保証及び質の向上」
キャロライン・キャンベル（英国高等教育質保証機構(QAA) 国際課長）
- 15:10 - 15:20 ■ 休憩
- 15:20 - 16:50 ■ パネルディスカッション「各大学における評価結果等の戦略的活用と方法について」
モデレーター
川口 昭彦（大学評価・学位授与機構理事）

パネリスト
山野井昭雄（味の素株式会社顧問）
生和 秀敏（大学基準協会特任研究員、国立大学協会調査研究部前プロジェクト・リーダー）
渡辺 浩志（九州大学理事）
田中 弥生（大学評価・学位授与機構評価研究部准教授）
- 16:50 - 17:00 ■ 総括・閉会挨拶
川口 昭彦（大学評価・学位授与機構理事）

フォーラム概要

本フォーラムは、大学等の高等教育機関が自己点検・自己評価や認証評価などの外部評価を手段としてとらえ、評価によって教育研究の質の改善・向上を図り、社会的責任を果たすために今後どのように評価を生かしていくのかという観点から、「大学が自らの目的を達成するために、いかに認証評価を戦略的に活用していくか」というテーマで、国内外の高等教育関係者を講演者及びパネリストとして招き、今回開催することとしたものです。

当日は 300 名を越える参加者があり、当機構川口理事及び英国高等教育質保証機構（QAA）のキャロライン・キャンベル国際課長からの各講演に熱心に聞き入ると共に、パネルディスカッションでは、各登壇者及び参加者からの熱心な議論が行われました。

本フォーラムの参加者からのアンケートでは、「企業関係者等、様々な立場からの意見が聞けて良かった。」「大学の具体的な目標・計画を考えるうえで参考になった。」等の声が寄せられ、本フォーラムが参加者にとって今後の大学運営を考えるうえでの刺激となったことが伺えました。

大学評価フォーラム
大学評価の戦略的活用と方法

講 演 記 録

開会挨拶

木村 孟（大学評価・学位授与機構長）

司会（佐々木 秀樹 大学評価・学位授与機構 評価事業部 評価企画・国際課長）

定刻となりましたので、ただいまから大学評価フォーラム「大学評価の戦略的活用と方法」を開催いたします。本日進行を務めさせていただきます大学評価・学位授与機構 評価企画・国際課長の佐々木と申します。どうぞ宜しくお願い申し上げます。

本フォーラムは、事前に多数の方々からお申し込みいただき、このように多数御来場頂きましたことに厚く御礼申し上げます。

進行については、お手元のプログラムに沿って進行させていただきます。それでは最初に主催者を代表いたしまして、大学評価・学位授与機構長の木村 孟より開会の挨拶を申し上げます。

木村 孟 大学評価・学位授与機構長

大学評価・学位授与機構長の木村でございます。このたび、当機構主催の大学評価フォーラム「大学評価の戦略的活用と方法」を開催致しましたところ、私どもの予想をはるかに超える非常に多くの皆様にご参加頂きまして誠にありがとうございました。

本日は、当機構と協力関係を結んでおります英国高等教育質保証機構（QAA）のキャロライン・キャンベル国際課長から英国の事例についてお話しいただくことになっております。遠路はるばるお越しいただきましたキャンベルさんには心から感謝申し上げる次第でございます。

また講演後のパネルディスカッションにおいては、当機構の監事としても御尽力頂いております味の素株式会社顧問の山野井 昭雄様、大学基準協会特任研究員ならびに国立大学協会調査研究部前プロジェクトリーダーの生和 秀敏先生、また九州大学理事の渡辺 浩志先生にもお越し頂き、御議論頂くことになっております。御三方には大変お忙しい中、本フォーラムにご協力頂きまして誠にありがとうございました。

さて本フォーラムの開催にあたり、開催趣旨について一言触れさせて頂きたいと存じます。皆様方ご承知のとおり、我が国の高等教育機関に対する認証評価制度が2004年度からスタートし、今年度は5年目を迎えることとなります。当機構も認証評価機関の一つとして過去3年間において大学、短期大学、高等専門学校等、計122校の評価を行い、評価結果を社会に対して公表してきたところでございます。また、6年に一度行われます国立大学法人評価においては、教育研究に関する評価が当機構に負託をされており、本年度は100校近くの大学の評価を行うということになっております。まさに大変な事業が始まろうとしており、会場の皆様方の中にも国立大学法人評価関連の書類をようやく提出し終え、と

りあえず一息つかれている方も多いことと存じます。

私が東京工業大学の学長を務めておりました今から12年程前に、国大協のミッションとして、当時の東大総長の吉川先生、それから井村先生、さらに、今年お辞めになりましたが元東京医科歯科大学長の鈴木先生と4名で英国へ調査に参りました。今からわずか10年少し前のことですが、当時大学評価という言葉は日本でほとんど聞かれませんでした。英国へ行って、極めて厳しい評価が行われている事実に驚いて帰って参りました。我が国ではそれから10年少し後に認証評価が行われるようになり、さらには国立大学法人評価も行われるようになりました。また御承知のとおり、J A B E Eは随分早くから工学教育プログラムの認定作業を行っております。そういう意味でいいますと、評価が我が国で始まってから数年を経て、ようやく根づき始めたかと申し上げて良いかと思えます。

知識基盤社会が世界的に進行している現在、日本においても大学に対する社会からの期待、要求が急速に高まり、多様化してきております。大学は評価によって教育研究の質を向上させ、社会的に責任を果たしていくことはもちろんのこと、このようなニーズを受け止め、それぞれの役割と使命を見つめなおし、その独自性を明確に打ち出した上で個性ある発展を遂げていく必要があります。特にこのことは世界の中の日本の大学という意味からも極めて大事であると私は考えております。このように大学改革が急速に進展する中、折しも国立大学の関係者の皆様にとっては次期中期目標・計画に向けた取組をどのようにしていくのか、さらには、国公私立すべての機関におかれましては、文字どおり生き残りをかけ、自らの運営をどのようにしていくべきか、日々頭を悩ませておられるのではないかと推察いたします。

我が国の高等教育機関の今後の国際的な通用性やさらなる発展の鍵を握るのは、皆様方の努力以外の何ものでもないとは信じており、それをサポートする意味で、当機構も評価という形で高等教育の充実・発展に取り組んでいきたいと考えている次第でございます。今回のフォーラムでは「大学評価の戦略的活用と方法」というテーマで講演及びパネルディスカッションを行う予定になっておりますが、評価を評価として終わらせるのではなく、その結果をはじめとする様々な客観的なデータをいかに活用し、次代に繋げていくのか、また、今後の皆様方の大学における教育研究の質の向上はもちろんのこと、自らの個性と役割に基づいたビジョン戦略の策定をいかにしていくべきか、皆様方の個性ある発展に繋げるためのヒントをここで皆様方と一緒に考えていくことができると考えている次第でございます。本日は各講演及びパネルディスカッションの後に質疑応答の時間を設けておりますので、会場の皆様方にも是非積極的に議論に加わって頂き、このフォーラムを実り多いものにして頂ければと思います。最後に、冒頭にも申し上げましたが、予想を超える多くの皆様方にお集まり頂きましたことにもう一度お礼を申し上げ、開会の挨拶とさせていただきます。本日は宜しくお願い致します。

講演1「大学改革の手段としての評価結果の戦略的活用」

川口 昭彦（大学評価・学位授与機構理事）

司会

それではまず、大学評価・学位授与機構理事の川口 昭彦より、「大学改革の手段としての評価結果の戦略的活用」と題した講演を行います。それでは宜しくお願い致します。

川口 昭彦 大学評価・学位授与機構理事

【スライド1】

本日は、このように多数の方々に御来場頂き、先ほど木村機構長からも御礼を申し上げましたが、改めて私のほうからも御礼申し上げたいと思います。会場の皆様におかれましては、認証評価及び国立大学法人評価の関連書類の提出期限がつい先日でありましたので、それぞれの御所属のところで色々ご苦労された方が非常に多いのではないかと思います。ちょうどそれが一段落したタイミングで、このフォーラムを開催させて頂きました。

【スライド2】

本日の表題は、「大学改革の手段としての評価結果の戦略的活用」となっておりますが、活用のためのいろいろな方法をお話するのではなく、評価結果を戦略的に活用する際の問題点は何か、それぞれの大学が目標を定めて教育研究を行っていくうえでの課題は何かということを中心にお話しさせて頂きたいと思います。

先ほど木村機構長が申し上げましたが、大学を取り巻く社会というものが随分変わってきており、大学に対するニーズも多様化しているということは、皆さん御存知のことと思います。それを踏まえたうえで、機構がすでに実施した試行的評価、過去4年間に実施した認証評価、さらに、当機構の実施したプロジェクト研究の内容を紹介しながら、評価結果を活用する際の課題を明らかにし、そのことについての提案を行いたいと思います。

【スライド3】

昨年の大学評価フォーラムにおいて、私は、「評価というものは、大学の大学による大学のためのものである。」と申し上げました。その時は、京都大学総長の尾池先生にスピーカーをお願いしたのですが、この言葉を尾池先生に申し上げたところ、「どうもまだ恥ずかしそうに言っている。これが胸を張って言えるようになったら本格的なものになったということである」というコメントを頂きました。それから1年経って、多少は胸を張れるようになっているかどうかは、皆様のご判断かと思いますが、評価というものは、他人が「必要だから」と言う理由で行うものではなく、「大学自身の大学自身による大学自身のためのもの」であるということをご理解頂きたいと思います。そのためには、「評価結果を戦略的に活用する」ことを考える必要が出てくる訳です。

では、評価結果を活用するにあたり、一体どんな課題があるのだろうか、あるいはどん

なことに留意すれば良いのだろうか、さらに、どのような体制が必要なのだろうか、などについて、本日の話で全ての答えを出せるとは思っていませんが、このような議論における最初のきっかけになればと思っております。何が重要であるかということこそ是非御理解頂きたいと思えます。

なお、先ほど木村機構長からも紹介させて頂きましたが、この後講演していただく予定のキャロライン・キャンベルさんの所属する英国高等教育質保証機構（QAA）と当機構はすでに協定を結んでおり、様々な連携協力活動を行っております。具体的には、「高等教育に関する質保証関係用語集（日本語・英語）」をQAAの協力のもと作成しました。キャンベルさんにはこのような活動を含め、QAAの取組についてお話をさせて頂くことになっております。

【スライド4】

さて、最近の大学を取り巻く環境を考えてみると、ポイントが何点かあります。一つは、社会において20世紀後半から21世紀にかけてパラダイム・シフトが起こってきたこと。また、21世紀は知識基盤社会、Knowledge-based society であるということが声高に叫ばれており、やはり大学とそれとの関係が非常に重要であること。また、日本において大学のユニバーサル化、すなわち、大学への進学率が50%以上になる段階に入ったこと。さらに、大学のグローバル化とういものがありますが、本日ここまで話すと、この部分だけで1時間以上かかりそうなので、この部分は省略させて頂き、最初の3つだけ簡単にお話したいと思えます。

【スライド5】

まず社会のパラダイム・シフトについてお話しします。20世紀において学問・科学は急速に進歩しました。分野ごとに深化・先端化し、かつ細分化したことは皆さん御存知のとおりです。それが社会にもフィードバックされ、その発展に大変な貢献をしたということも疑いの余地がありません。

しかし、最近では「サステイナブル」という言葉が良く聞かれます。例えば環境問題が一つの例でしょうか。要するに、個々の分野が先端化、細分化していくと同時に、逆に問題点がいろいろ出てきた結果、「サステイナブル・ソサエティ」という言葉が言われたことは皆様ご存じのとおりです。

大学は人材を育ててそれを社会に送り出す役割を担っておりますが、社会が人材に期待している資質、能力についてもやはり変化が起こっているのではないのでしょうか。産業構造の変化により、我が国は国際社会において、従来のキャッチアップ型からトップランナーとして走る必要が出てきたのではないのでしょうか。今、洞爺湖サミットが開催されていますが、やはり我が国もG8のメンバーとして、国際社会のトップランナーとして走る必要が出てきたことが大きな変化として挙げられると思えます。

同時に、企業等における研究展望の変化が出てきました。新しい知に対する要求が非常に強くなってきたということが言えると思えます。

また、ある大学の教育から得られた資質や能力が一生そのまま良いかという、当然

それでは済まされない訳であり、やはり生涯教育というものが今非常に重要になってきており、それに対する期待が非常に高まってきたこともポイントの一つではないかと思いません。

【スライド6】

1999年のケルンサミットにおいて、英国が強く主張したと聞いておりますが、21世紀は知識基盤社会、Knowledge-based societyであり、社会は新しい知識、新しい知によって支えられなければならないということが非常に強く打ち出され、その後、我が国においても、また国際的にもこのような方向に進んでいるということは、皆様ご存じのとおりです。したがって、世界各国で知の創造・伝承機関としての大学が従来にも増して重要視されてきており、その流れの中で大学教育の改革が非常に精力的に実行されてきました。この教育改革というものは、それぞれの国の制度や事情により、内容が随分異なりますが、共通の大きなキーワードとして「諸活動の質を第三者によって保証する」ということがあります。これは、非常に重要なポイントではないかと思えます。

【スライド7】

今まで申し上げたことをまとめると、「大学は時代の牽引車である」と言えると思えます。20世紀と比べると、随分事情が変化してきており、新しい時代の牽引車である必要があると思えます。牽引車であるという意識、そしてそこから生まれる責任というものを、大学自身が自覚したうえで、自主的かつ自律的に戦略を練り、実行していくということが大学及びその構成員の責務であると思えます。

【スライド8】

もう一つのポイントは大学のユニバーサル化です。これも今まで申し上げたことと大いに関係があります。米国の教育学者、マーティン・トローによる進学率に基づく社会の分析は皆様もご存じかと思えますが、これを日本の状況に当てはめてみると、かつては、進学率も非常に低く、いわゆるエリート教育段階であったのが、段々進学率が上昇し、いわゆる大衆化段階というものになってきました。これが現在のように50%を超えるとユニバーサル教育段階となります。これだけ多くの人間が大学に進学するようになると、大学における特に学部、学士課程における教育の重要性が非常に高まってくるということになります。進学率がこれだけ上がると、教育に対するニーズや大学に入学してくる学生の学習歴が多様化します。例えばエリート教育の時代は、大学の機能は非常に明確かつ単純であったと思えますが、現代においては機能別に分化せざるを得なくなるであろうということが言えると思えます。

【スライド9】

機能別分化の例として、最先端の研究とそれに基づく教育、総合的教養教育、高度な専門職業人の養成、健全な幅広い市民としての職業教育、特定の専門分野の教育研究、地域の生涯教育の拠点、地域貢献や産学連携などの社会貢献機能等があります。それぞれのニーズに応じて、今述べたような方向に機能分化していくことが必要であるということが現在盛んに言われております。

【スライド10】

もちろん、大きな大学であれば複数の機能を持つことは当然あり得ることでありますが、いずれにせよ、今後大学は、金太郎飴のように同じものではなく、緩やかに機能別分化していくのではないかと考えております。大学における多様な機能の中で何にポイントを置くかにより、大学の個性がはっきりとし、そこから各々のミッション、ビジョン、ストラテジーが明確になってくるのではないかと思います。このようなことをきちんと整理して対処する必要があるということが、本日のお話の中の大きなポイントです。

【スライド11】

私どもが評価を行う際は、大学に対して必ず「根拠資料、データに基づいて自己評価を行ってください」と申しあげているので、今のお話についても、根拠となるデータを示しながら少し詳しく説明させていただきます。

私どもは2000年度から2003年度にかけて試行的評価というものを行い、その後、その検証、すなわち評価の評価を行いました。非常に膨大な量の検証結果報告書を作成し、すでに当機構のホームページにも公表してあります。そのポイントをまとめてみました。

試行的評価の目的は大きく分けて2つありました。「それぞれの大学の教育研究活動の改善に資する」ということが第1点。第2点が「諸活動の社会的説明責任を果たす」ということでした。よって試行的評価の検証は、この2つの目的が達成されているかという視点で行いました。大雑把に言いますと、前者については、おおむね達成できたと言えると思います。もちろん、評価によって指摘されたことが、即時に、また全て改善されたという意味ではありません。改善するという認識が大学の中に生まれ、大きくなってきたという意味で、おおむね達成されたというふうにお考え頂きたいと思います。ところが後者については、「社会全般の理解度や活用のされ方」という点から問題があり、改善が必要であるという結論になりました。

当時は、大学自らが目的・目標を立て、それに基づき活動を行っていくという考えがまだ十分ではなかったこともあり、「大学の目的・目標に即した評価」と言う考え方に対して大学関係者がかなり違和感を持ったということがあると思います。ただ、それからかなりの時間がたち、「大学の個性を伸ばすためには、それぞれの大学が目標や目的を立て、それに即した評価を行うことが重要である」という考えが幸いにも理解されてきているのではないかと考えております。したがって、やはり問題は、「諸活動の説明責任を果たす」という点であり、現在もその部分に多少問題が残っているようなので、この点についてもう少しお話しさせて頂きたいと思います。

【スライド12】

当機構がすでに3年間行っている機関別認証評価についても、評価の対象校及び評価担当者に対するアンケートを実施し、集計・分析したうえで検証を行い、その結果を当機構のホームページに公表しております。この中から、本日のお話に関連する部分を抜き出して、お話しさせて頂きたいと思います。

【スライド13】

まず、各大学に対して、「評価結果を受け、どのような効果・影響があったか」という観点から質問を行い、それに対して、「5. 強くそう思う」から「1. 全くそう思わない」までの5段階で回答してもらいました。その結果がこの表です。

ここでご覧頂きたい点は、まず、一番上の「教育研究に取り組む意識が向上する」という質問です。記述はスペースの関係で簡単にしてありますが、その意味するところは、「それぞれの大学において、構成員である教員個人の教育研究に取り組む意識が向上したかどうか」ということです。御覧のとおり、「強くそう思う」が24%、「どちらともいえない」が38%です。このような調査は、基本的にイエス・テンデンスが高いと言われていいますから、「どちらともいえない」あたりの回答では、やはり問題があると考えざるをえないと思います。

「全体のマネジメントの改善を促進する」、「教育研究活動の改善を促進する」、「教育研究活動の質が保証される」の3つについては、ほぼ同じ傾向で、かなり成果があったと読み取れると思います。それらと、今申し上げた「教育研究に取り組む意識が向上する」を比べると、やはり少し問題があるように感じます。大学の構成員の方々の意識というのが、二極化している可能性があるのではないかという気がします。「評価により意識が改善された」という部分と、「評価を受けたが、その結果にかかわらずあまり動いていない」部分の二極化した結果がこのような数字に表れてきたのではないかと思います。

「学生の理解と支持が得られる」と「広く社会の理解と支持が得られる」については、言い換えれば、「社会的説明責任が果たせたか」という意味です。前者については、「どちらとも言えない」が64%であり、後者についても、「どちらとも言えない」が非常に多いです。「改善に資する」ということに関する質問項目と比較して、かなり明白な違いがあるようです。

したがって、このアンケート結果の傾向は、先ほどの試行的評価の検証結果とあまり変わらないものではないかという印象があります。

【スライド14】

これらの結果から、評価対象校における評価の効果・影響についてお話ししたいと思います。評価が教育研究活動の状況や課題の把握に役立っているということは事実です。また、全学のマネジメント、全学の教育研究活動の改善の促進に繋がったということも間違いありません。さらに、教育研究の質の保証についてもかなりの効果があったと言えると思います。ただ教職員の意識への効果・影響については、ある一定の成果が伺えることは事実ですが、全構成に浸透するまでには残念ながらまだ至っていないのではないかと思います。

【スライド15】

さて次は、評価担当者へのアンケート結果についてお話ししたいと思います。質問事項の中の「教育研究活動の質が保証される」及び「教育研究活動の改善が促進される」については、先ほど申し上げた対象校の結果とあまり変わらないと言えます。また、「説明責任を果たす」に関連する質問事項である「社会の理解と支持が支援・促進される」について

も、やはり先ほどの対象校の結果とほぼ同様でした。

【スライド16】

ただ、問題は次の質問事項です。評価担当者に対し、「大学から提出された自己評価書についてどのように感じたか」という質問を4項目抽出しました。

まず、「大学から提出された自己評価書は理解しやすかったか」という質問についてです。皆様ご存じのとおり、認証評価においては、評価機関が評価基準を大学に示し、それに基づいて大学が自己評価を行い、それに対して評価機関が評価を行います。私どもから記述をお願いした内容について大学が適切に記述していたかということですが、「全くそう思わない」という回答が2件出てきています。

また、私どもは、根拠資料・データの重要性を再三申し上げているところですが、「必要な根拠資料が引用・添付されていたか」の結果は、上の2つの質問とほぼ同じような分布になっています。

一番上の「自己評価書は理解しやすかったか」という質問に対して、「まったくそう思わない」という回答が出てきたということは、これは大変失礼な言い方になるかもしれませんが、それぞれの大学から提出された自己評価書の記述の仕方について大学間の差がかなりあると言えるのではないかと思います。

【スライド17】

したがって、自己評価書の記述の適切性やわかりやすさ等について、対象校と評価担当者間に認識の差があるのではないかと思います。対象校は、資料の収集・選択に困難を感じている一方、評価担当者は、資料の不備・不足、提示方法の改善を求めていると言えらると思います。このことはアンケートにおける自由記述からも伺えました。

【スライド18】

このような状況をご承知いただいたうえで、本日のメインテーマの「評価結果の戦略的活用の課題と提案」についてお話しさせて頂き、それについていろいろと御意見を頂きたいと思ひます。

【スライド19】

当機構では、評価に関するいくつかのプロジェクト研究を行っており、その成果を申し上げたうえで、今後の課題及びそれについての提案を述べさせて頂きたいと思ひます。

「大学外組織の評価の大学評価への活用に関する調査研究」というプロジェクト研究においては、評価の理論や実践について蓄積のある企業、民間非営利組織、公的機関等などの取組を分析したうえで、大学評価への適用の可能性を探ることを試みました。

また、「評価結果を質の改善に結びつける活動に関する調査研究」というプロジェクト研究においては、「大学等の利害関係者を含む社会のニーズは一体何なのか」、「それに対してどのように応えていくべきなのか」、「各大学で実施されている改善活動が組織としてどのように活用されているのか」等の視点から様々な分析を行いました。

この二つのプロジェクト研究の中から本日のテーマに関する部分を抜き出して、お話しさせて頂きたいと思ひます。

【スライド20】

当機構が評価を行ったうえで感じたことの一つに、「大学自身の計画・立案の部分に問題があるのではないか」ということがあります。このことについて、少しきつい言い方になるかもしれませんが、お話しさせていただきたいと思います。

大学が自らの計画・目標を立てる際には、それぞれの大学が有する人的・物的リソース、教職員や施設の特徴や価値、そのほか有形無形の財があり、このリソースを把握したうえで計画・目標が立案されなければならない訳ですが、果たして、それがきちんと行われているのかという問題があります。この辺りがあいまいなために、結果として、各大学の掲げる目標が非常に抽象的・一般的な内容になっているのではないかと思います。

【スライド21】

よく「PDCAサイクル」という言葉が聞かれますが、私自身この言葉があまり好きではなく、「質保証サイクル」あるいは「質サイクル」と呼びたいと思いますが、その概念図を示したいと思います。目標・計画を立て、それを実施し、結果を見直して新しい計画を策定し、また実施していくという繰り返しにより、質の向上が図られていくという考え方は、ここで問題となるのは、大学自身の目標が明確でなく、抽象的である場合です。もしかすると、「目標・計画の策定」以前に問題があるのかもしれない。

【スライド22】

大学の目標・計画が抽象的であり、明確でないとする、それを明確にするためには、どのようなことをすれば良いのでしょうか。まず、それぞれの大学自身が、きちんと自らのリソースを的確に把握するということが必要であると思います。

今、国公立全ての大学がそれぞれの目的、目標、あるいは使命、理念などを掲げておりますが、その大学名を見なくても、その目的・目標を観るだけで大学名が推測できるレベルに達するのが理想であると思います。そのレベルまで達して初めてそれぞれの大学の個性というものが社会から見えてくるのではないのでしょうか。ただ残念ながら、現時点でそのような大学は少ないのではないかと思います。

【スライド23】

「リソースを把握する」と簡単に申し上げましたが、もちろん、何もしないで把握できる訳ではなく、やはりそのための活動が必要です。ここからは私の個人的な提案が含まれていると理解していただきたいのですが、一つの例として、SWOT分析というものがあります。これは、組織の強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、好機 (Opportunities)、脅威 (Threats) を分析することによって、現況を把握していく手法です。SWOT分析については、本日のパネルディスカッションにおいても触れられると思います。また、このSWOT分析についてのワークショップを明日開催させて頂く予定です。

また、当機構が国立大学を中心にすでに運用を開始している「大学情報データベース」というものがありますが、これは大学の諸活動の基礎的なデータを集積したものです。

また当機構は「ティーチング・ポートフォリオ」というものをテーマに一昨年セミナーを開催しました。「ティーチング・ポートフォリオ」を簡単に上げると、一人一人の教

員が自らの教育活動についての業績記録を作成し、それに基づいて、組織としてのリソース把握に資するというものです。ティーチング・ポートフォリオについてのパンフレットを受付に置いてありますので興味のある方はご覧ください。

また、「アカデミック・ポートフォリオ」というものもあり、これは、教育のみならず、研究、社会貢献、管理運営等まで含めた業績記録を個々の教員が作成し、組織としてのリソース把握に資するものであります。当機構は、近々アカデミック・ポートフォリオについての書籍の日本語訳本を出版する予定です。

【スライド24】

目標・計画の設定の際に留意すべきことをお話しさせていただきます。使命（ミッション：Mission）は、現在の活動を行っている理由、組織の存在理由や目的ということができると思います。例えば、教育理念あるいは建学の精神という言葉が使われているところがあるかもしれません。それから、使命に基づいた、組織として望ましい未来像、すなわちビジョン（Vision）というものがあります。それから、ゴール（Goals）があります。これは、ビジョンに基づいて、組織の基本的、あるいは長期的な方向を示す目的であります。そして、目標（Objectives）は、具体的かつ計測可能な水準の成果です。

現状では、大学関係者の間で、この4つがかなり混同されているのではないかと思います。例えば国立大学において、中期計画のところにミッションのような内容が書かれていたり、中期目標のところにミッションやビジョンのような内容が書かれていたりします。この4つを明確に区別した上で、目標・計画を設定していく必要があると思います。

【スライド25】

先ほど申し上げたSWOT分析について再度述べたいと思います。本日のパネルディスカッション、及び明日のワークショップにおいてその詳細が説明されるかと思いますが、要するに、内部要因としての自組織の強み・弱み、及び外部要因としての機会・脅威がそれぞれ何であるのかということ、個人のみならず組織として明確に把握し、それを分析したうえで将来の戦略を形成する方法であります。ちなみにオランダの大学評価では、自己評価の中でこのSWOT分析を行うことが明確に求められております。

【スライド26】

ティーチング・ポートフォリオについては、ここに例として挙げられている項目に基づき、教員一人一人が自らについて記録していくものです。この中に「学生の授業評価」という項目がありますが、これは、学生からの評価結果をそのまま持ってくるという意味ではなく、学生の授業評価を教員としてどのように捉えているかという意味も含まれております。また、「他の教員の授業参観の講評」という項目もありますが、これは今般義務化されたファカルティ・ディベロップメントと大いに関係のあることではないかと思います。

【スライド27】

ティーチング・ポートフォリオの役割を考えると、組織としての教育理念等を検討する際に非常に有効な資料と言えるのではないかと思います。また、大学におけるファカルティ・ディベロップメントにおいても不可欠な資料であるとともに、教員が自らの教育

活動を振り返るためのツールとしても非常に有効なものであると思います。米国で発行されたティーチング・ポートフォリオに関する書籍を当機構が翻訳・出版しておりますので是非ご覧頂きたいと思います。

【スライド28】

アカデミック・ポートフォリオについては、教育業績のみならず、研究・社会貢献などの業績記録を個々の教員が作成し、組織としてのリソース把握に資するものであります。アカデミック・ポートフォリオに関する書籍も近々発行される予定であり、これも当機構で翻訳・出版する予定となっておりますので是非ご覧頂きたいと思います。

【スライド29】

最後に、先ほど申し上げた「評価結果を質の改善に結びつける活動に関する調査研究」という当機構のプロジェクト研究において、情報を発信する側である大学と、大学にこれから入学する側、すなわち情報の受け手側である、高校生や予備校生の両者にインタビューを行い、それぞれがどのような情報が重要と考えているかについて分析した結果を示したいと思います。

ご覧のとおり、大学側が重要であると判断して発信している情報と、これから大学に入学しようとする人たちが求めている情報は必ずしも一致していないことが示されています。大学が発信する情報と、関係者、ステークホルダーが求める情報との間に乖離があるのではないかということです。先ほど申し上げた「説明責任を果たす」ということの重要性に鑑み、このことを敢えてここで提示させて頂きました。詳しい内容はこのスライドに記載されている書籍をお読みになればお分かりいただけると思います。

【スライド30】

「説明責任を果たす」という評価目的の達成状況が十分ではないことは先ほど申し上げましたが、その原因として、大学にとってのステークホルダーは多様であり、その求める情報もまた多様であることから、対象となるステークホルダーをきちんと見定めたいうでの情報発信が必要となってくるわけですが、その部分がまだ弱いからではないかと思えます。高校生のみならず、大学の卒業生や卒業生を雇用する企業もステークホルダーと言えます。また、高等教育政策決定者、策定者も大学にとって非常に大きなステークホルダーと言えます。したがって、この問題は大学関係者のみならず、評価結果を発信する評価機関にも関係してくることになります。

【スライド31】

国立大学法人評価が終了し、次の評価は6年先なので、各大学におかれては、「評価室というものはしばらく必要なくなるであろう」などとお考えの方もいらっしゃるかもしれませんが、しかし、評価を受ける年であるかどうかに関わらず、大学自身についての情報の収集・分析を担当する部門、すなわち、IR (Institutional Research) 部門が大学にとって常に必要なのではないかと思います。当機構の教員が米国に調査に行き、その結果IR部門の重要性を盛んに口にしており、私は自然科学が専門なので、「IRって何だ。インフラレッドか」などと言って笑われたのですが、IRとは、ネットワークや情報システムの

運用等の技術面のことを言っているわけではありません。IRとは、大学の諸活動に関する情報を収集・分析し、戦略策定や年次計画の策定の際にこれを活用することです。大学にとってIR部門は今後重要になってくると思います。評価を受けるということでIR部門を慌てて作っても遅すぎるのです。日頃からこのような活動をきちんと行う部門を持つておく必要があると思います。もちろん、認証評価、国立大学法人評価等をはじめとするあらゆる評価に対応するためにも必要となってくることは言うまでもありません。

【スライド32】

最後にIR部門の目的と役割をまとめてみました。このように、「改善のための形成的・内部的役割」と、「説明責任のための総括的・外部的役割」に分けられると思います。各大学の戦略策定に資するために、このような部門を設置することも一つの方法であるということです。以上、ご提案も兼ねてお話しさせていただきました。ご清聴どうもありがとうございました。

司会

ありがとうございました。それではこれより質疑応答の時間とさせていただきます。係の者がマイクをお持ちしますので、ご発言の最初にご所属とお名前をお願いいたします。それでは、ただいまの川口理事の講演について質問がある方は挙手をお願いします。

質問者1

大学の機能別分化の話の中で、高度な専門職業人の育成というのがありましたが、これは、専門職大学院を主として想定しているのでしょうか。工学部では修士課程を出て産業界に入る者が学部卒よりも多いぐらいですが、その辺りも想定しているのでしょうか。

川口

もちろん専門職大学院も含まれますが、必ずしもそれに限ってお話ししたつもりはございません。専門職大学院のある分野と無い分野がありますが、それにかかわらず広い意味での高度職業人養成についてお話しした次第です。

質問者2

IRに類似した組織を我々の大学も持っているのですが、それを大学全体の中でどのように位置付けたら良いのかという点について非常に苦慮しております。もし諸外国の事例でうまく位置付けをご存じであればお示し頂ければと思います。

川口

色々な考え方があると思います。各国の大学の仕組みにもよるとは思いますが、例えば米国の場合は、大学のPresidentの元にIR部門を置き、戦略策定に関係する資料の作成を集中的に行うという例もあるようです。全学的に置くか、あるいは学部・研究科単位で置

くかということについては、それぞれの大学の規模や学部・研究科の位置付け等によって違ってくる問題であるかと思われます。場合によっては、学部・研究科単位に置くことが今後何らかの形で必要になってくることもあるかと思えます。

質問者3

各大学のミッションが非常に明確であり、そのミッションを見れば大学名がわかるということは非常に理想的な状態だと思います。その場合、今のような体制、例えば、大学が自己評価を行い、それを評価機構が評価するという体制でも果たして大丈夫なのでしょうか。その時はいろいろな価値観の大学が出来ているかもしれないので、一元的な評価というものが果たして良いのかという問題が出てくるのではないのでしょうか。さらに、どのような大学が出てくるのかということに関する研究やアカデミアにおける議論をもっと促進する仕組みを作る必要があるのではないかと思います。

川口

お答えしにくい質問なのですが、いくつかのポイントを挙げてお答えしたいと思います。「大学名を観なくても、その目的・目標を観れば大学名が推測できるようになることが理想であろう」と先ほど申し上げました。もちろんこれはあくまでも理想であり、日本にある700もの大学全てが今後そのようなようになるかどうかはわかりません。もしかしたらそうならないかもしれません。

ここで、私どもが評価機関を立ち上げる前のこととお話ししたいと思います。その時、「それぞれの大学の個性を見出し、それを評価することが我々に課された大命題なのではないか」という議論をしました。その当時は、「限られた人数で評価を行えば、結果として大学が皆同じようになってしまう」という懸念があり、それを避けるために、「それぞれの大学が掲げる目標や目的、あるいは理念というものを尊重し、それに基づいて評価をしましょう」ということになったのです。そのことがきちんと守られている限り、評価により大学が全て画一的なものになるとは思えません。

この問題を別の観点から見てみたいと思います。大学の設置認可というものがありますが、これは事前規制の性格を持っております。それに対して、事後チェックの観点から、認証評価を行っている訳です。事後チェックで全てカバーできるという認識が一部にあるようですが、私自身とてもそのような認識を持つことはできません。事前規制の部分も必要でしょうし、事後チェック、第三者による質の保証もやはり必要です。その辺りをうまく使い分ける、あるいは、うまくミックスしながらやっていくということが必要なのではないかと思います。

司会

以上で、質疑応答を終了いたしたいと思います。どうもありがとうございました。

講演2「英国高等教育における質保証及び質の向上」

キャロライン・キャンベル（英国高等教育質保証機構(QAA)国際課長）

司会

続きまして、講演2としまして、英国高等教育質保証機構（QAA）国際課長のキャロライン・キャンベル様よりご講演を頂きます。

キャンベル様はQAAの国際課長として国際的な高等教育質保証に関する政策・助言を行うとともに、QAAの国際連携活動を総括されております。詳しい略歴等は資料の中にありますのでご覧頂ければと思います。本日は英国高等教育における質保証及び質の向上と題しまして、QAAの取組事例を中心にご講演を頂きます。それではキャンベル様、よろしくお願ひいたします。

キャロライン・キャンベル 英国高等教育質保証機構（QAA）国際課長

【スライド1】

皆さんこんにちは。大学評価・学位授与機構主催の大学評価フォーラムにお招きいただき、誠にありがとうございます。本日はまず、英国の高等教育の概要を説明したいと思います。そこから、英国の質保証・評価に対する考え方を理解し、日本と英国との類似点、あるいは相違を見出していいただければと思います。

【スライド2】

英国の高等教育制度は多様であり、複雑です。日本には1,000もの高等教育機関があるというお話を聞いた後では、英国の高等教育制度が大規模であるとは言い難いのですが、中央政府から地方への権限委譲により非常に複雑な仕組みになっています。事実、スコットランド、ウェールズ、北アイルランド、及びイングランドの4つの行政区域に、それぞれの高等教育制度があります。しかし、これらの制度の間には、確かに地域固有の環境や構造に伴う相違の部分が見られるものの、類似点の方が多く、特に質と学術的水準の指針となる外部規準（External reference points）の開発と活用、そして質保証の責務を下支えする原則（Principles）に関しては共通のものがあります。

英国の高等教育制度の多様性は、160校以上の大学・カレッジがあるという点からも認められます。それぞれ独自の使命、伝統、歴史を有し、学生数も120人から20万人と様々です。この中で最大の高等教育機関はオープン・ユニバーシティー（Open University）となっています。

一部、芸術や音楽などのプログラム提供に特化した、専門家養成のための教育機関もありますが、ほとんどの機関は幅広い分野の教育プログラムを提供しています。プログラムの実施形態として、プログラムの全部または一部を、遠隔教育やeラーニングなどの柔軟型・分散型学習形式（Flexible and distributed learning modes）で行っている機関もあ

ります。

英国には 250 万人の学生がおり、これはEU加盟国のなかで最大規模です。そのうちの約12%はEU圏外からの留学生となっています。実際に、英国は様々な国から留学生を受け入れている国の一つであり、78の高等教育機関で 100 か国以上の留学生が学んでいます。このことは、質保証の面でも独自の課題をもたらしています。

大学院レベルでは、英国の学生の大多数は、パートタイムまたは柔軟型の履修形態で学習しています。また、フルタイムの学生の40%は英国以外の出身です。このほか、国外で英国の学位取得に向けて学んでいる学生が約20万人います。なかには、英国よりも日本との距離が近いような所で学んでいる学生もいるのです。

わが国の高等教育機関は自治権をもつ独立機関で、それぞれ法的地位と権限を有しています。日本では大学法人に相当するものだと思います。国からは独立した地位にありますが、公的資金を受けている機関がほとんどです。また、他の収入源を求めることも自由であり、多くがそのようにしています。多くの機関では、国の内外を問わず、公私立や大学・カレッジの枠を越えて連携を図り、複数学位プログラムや共同プログラムを実施しています。この取組は共同教育プログラム (Collaborative provision) と呼ばれており、これもまた、質保証に関連して興味深い課題と機会をもたらしています。

英国の高等教育に関する法律はさほど多くありませんが、英国の学位授与権は法律で規定されています。権限を与えられていない機関や個人が英国の学位を授与しようとする行為は違法行為に当たります。最近この行為により有罪になったケースがありましたので、実際に犯罪に当たる行為となります。1992 年に、高等教育機関に対する学位授与権の付与は、枢密院、つまり国家の権限とすることが法律で定められました。また、機関の名称に大学を冠することも法律で保護されています。学位授与権をもつ教育機関に関する情報は、英国イノベーション・大学・職業技能省 (Department for Innovation, Universities and Skills) のウェブサイトに掲載されています。学位授与権及び大学の名称の付与にあたっての判断基準は、国家が管理しています。このなかには定量的な基準も含まれていることに興味を覚える方もいるかもしれません。例えば、フルタイムの学生が少なくとも 4,000 人以上でないと大学として認められないことになっています。

英国の高等教育機関は学問の自由を認められていますので、各機関はそれぞれ教育プログラムの企画、承認、監督、評価を行い、学位を授与します。しかし、すでにお話ししたように、ほとんど全ての機関が、英国の各行政区域に置かれる高等教育財政カウンスルを通じて公的資金を受けています。財政カウンスルには、資金を投入している教育機関における教育の質を評価するという法的な責任を持ち、QAAとの年次契約によりこの責任を果たしています。

【スライド3】

高等教育機関は、プログラムの企画やカリキュラムに関して自治が認められていますが、プログラムの系統はほぼ共通しており、学士、修士、博士の3つのサイクルから成り立っています。

高等教育における国レベルの資格枠組は、2001年に導入されました。現在英国では2種類の資格枠組が採用されており、一つはスコットランドを、もう一つはイングランド、ウェールズ、及び北アイルランドを対象としています。また、国レベルの単位制度もすべての行政区域に導入されています。それぞれ細かい部分では相違もありますが、互換性があり、基本的に単位の割り当て方が共通しているため、学生は行政区域をまたいで英国内の教育機関を自由に移動することができるという仕組みになっています。

高等教育資格水準の枠組など、英国の学術的な水準については、QAAが策定している高等教育指標（Academic infrastructure）に記載されています。この話題については後ほどお話ししたいと思います。

英国における質保証として、内部質保証と外部質保証の2種類があります。内部質保証の原則として、授与する学位や教育プログラムの質・水準の保証は、提供する教育機関自身の責任であるとされています。このため、各機関は独自の質保証プロセスを導入しています。基本的には、教育プログラムの企画、承認、監督、評価を通じて、さらに学生の学習状況や到達度の評価（アセスメント）という形で、質保証の責務を遂行しています。また、これらの学内のプロセスに客観的な判断を取り入れることも要求されます。そこで、学外の専門家を招いて教育プログラムの承認を行ったり、学外審査員（External examiners）を任命して学生の学習状況の評価を行ったりしています。学外審査員は、自大学または他大学の教員の中から当該大学によって選任され、主に二つの役割をもっています。一つは大学の取組が公正で矛盾がなく、学生の学習状況の評価するための基準が十分活用されているかを確認すること、もう一つは当該大学の教育水準の比較可能性を示す情報を提供することです。

外部質保証の基本原則は、高等教育機関が教育の水準と質を保証するための取組を行っているということについて、社会からの信頼を得ることです。現在では、外部質保証の形態としては、機関単位の評価であることがほとんどであり、これはQAAによって実施されています。また、法令で定められた専門分野では、職能団体や法定機関によってプログラムのアクレディテーションを受けているものもあります。これには、医学や歯学の専門職プログラムが含まれます。

【スライド4】

お手元の資料の中に、英国高等教育の評価の歴史とQAAの経歴を示す2つのチャートがあると思います。皆さんはその複雑さに少々驚かれたことでしょうか。実際に、我々もこれを作成したときには少々驚きました。といっても、英国における外部質保証とQAA自体の歴史は浅く、大学の歴史ほどではありません。数世紀とは言いませんが、数十年の歴史といったところでしょうか。

1990年以前、大学の教育プログラムと学位は、学外審査員による審査以外に外部からの評価や規制の対象になることはありませんでした。しかし、ポリテクニク及び一部のカレッジは、全国学位授与評議会（Council for National Academic Awards: CNA A）による外部保証を受けていました。CNA Aは全国規模の組織として博士号など様々な学位の

授与権を有し、20年以上にわたってポリテクニクに対する学位プログラムの承認や機関レベルの評価を行っていました。しかし、先ほど木村機構長、川口理事より日本の高等教育機関に対する社会的要求や期待が変化していることが示されましたが、英国でも同様の状況が起きました。そこで、1990年に大学自身が学術面の監査部門を設置し、ピア・レビュー形式による監査を開始しました。監査報告書は任意で公表され、公式な判定や提言は含めなくてもよいことになっていました。

「継続・高等教育法」(The Further and Higher Education Act)が1992年に制定されて以降、英国高等教育の構造と財政支援体制について抜本的な改革が行われました。ポリテクニク・大学という二元的制度は廃止され、すべての高等教育機関を対象に質保証のプロセス管理について監査を行う高等教育質保証評議会(Higher Education Quality Council: HEQC)が設立されました。また同法により、複数の高等教育財政カウンスルが新設されました。カウンスルでは、助成金を交付している活動の質を管理するための評価体制を導入しました。これがいわゆる教育の質の評価(Teaching quality assessment)と呼ばれる、学問分野別の評価です。

この評価には授業等の現地視察が含まれており、多くの大学では、これを機会に数世紀を経て初めて授業を公開するようになりました。また、評価結果は格付けによって示されました。最初は言葉で表現していましたが、後に数値で表すようになりました。他大学との比較やランキングを意図するものではなかったのですが、実際には大学やメディアにはそのように受け取られることとなりました。

分野別評価に対する評判は意見の分かれるところがあり、高等教育機関においては、コストや業務負担、外部の介入などに関して不満がありました。また、機関レベルの監査と並行して実施されたこともあり、評価作業の重複についても懸念が示されました。

そこで1997年、財政カウンスルと、大学・カレッジの代表者との間で協議が持たれ、新たな質保証機関としてQAAが設立されました。QAAの設立に伴い、従前実施されていたHEQCによる監査と財政カウンスルの行う質の評価がQAAの業務として引き継がれました。

分野別評価については、英国のすべての行政区域で実施され、2002年のイングランドを最後に、10年にわたるすべての評価作業が終了しました。

また、1997年にはQAAにとって重要な出来事がありました。それは、高等教育制度検討委員会(National Inquiry into Higher Education)による報告書、通称デアリング・レポートの発表です。これにはQAAが設立される以前に、QAAの任務として分野別や機関別監査に加え、教育の質と水準に関する情報を公開するという役割が明記されていました。当時は現在使われている用語で表現されてはいませんが、質と水準を明確かつ利用しやすい方法で明示するための教育指標、外部規準の開発ということを意味していました。

外部評価については、各行政区域で独自に進展した結果、現在スコットランドでは質の向上に軸足を置いた機関別評価(Enhancement-led institutional review)、ウェールズで

は機関別評価（Institutional review）、北アイルランド・イングランドでは機関別監査（Institutional audit）がそれぞれ実施されることとなっています。さらにイングランドでは高等教育を提供する継続教育カレッジを対象に質の向上を主眼とする機関別評価が行われています。こうした状況は複雑な様相を呈しており、QAAとしても何とか対処している状態です。

これらは名称も様々ですし、説明責任と質の向上という二つの要素のバランスもそれぞれの重み付けによって異なりますが、評価プロセスは共通しています。それぞれの評価ハンドブックにも記載されていますが、いずれもエビデンスに基づくピア・レビューを基本としています。評価結果としては、総合的な判定とともに、優れた取組や、注意や改善を要する点が報告書の中にまとめられます。

【スライド5】

質保証システムは法律に基づくものではありません。4つの要素で構成され、外部評価をはじめ、質・水準に関する高等教育指標、各教育機関の教育の質・水準に関する公開情報（Teaching quality information）が含まれます。後者は、分野別評価を終える代わりに導入されたもので、各機関は内部の質保証プロセスを通じて得た情報を統一のフォーマットで提供することとなっています。この情報は、Unistats と呼ばれる公的なウェブサイトから閲覧できますので、受験生などが特定の大学の教育プログラムやサービスについて様々な角度から検討する際や、複数の大学を比較する際に活用することが可能です。このなかには、教育プログラムへの入学資格や、進級に関する情報、卒後の雇用可能性（Employability）や卒後6か月以内に就職先が決まった卒業生の割合なども含まれています。

また、以上の3つの構成要素のほか、もう一つの新しい要素として、学生からの視点が加わりました。学生が受けている教育の質と水準に関して意見を表明するというものであり、極めて興味深いものであるとともに、論議を呼ぶものともなっています。現在は、全国学生調査（National Student Survey）と呼ばれる、最終学年の学生を対象としたオンライン調査を実施していますが、その参加率は極めて高く、その理由として、大学自身がこの調査の社会的意義や学生からのフィードバックの重要性を認識している点などが挙げられます。学生の質保証への参画は、現在英国では大変な話題となっており、今月スコットランド及びイングランドで行われるQAAの会合でも、QAAの機関別監査に学生が監査員として参加することが話題となっています。

【スライド6】

ここで、QAAについて簡単に紹介したいと思います。QAAは日本から多くの訪問者を迎えており、我々のパートナーである大学評価・学位授与機構をはじめ、文部科学省のプロジェクトに参加した大学等関係者からも多数連絡をいただいています。QAAは民間の企業であり、政府系の機関ではありません。非営利の有限責任保証会社という形態で運営しています。カンパニーメンバーとして、スコットランド大学協会（Universities Scotland）、英国大学協会（Universities UK）、ウェールズ高等教育カウンシル（Higher

Education Wales)、高等教育カレッジの代表団体である GuildHE が参加しており、これらは総称して代表団体と呼ばれています。

QAAは一般企業と同様に取締役会を置いています。15名で構成され、財政カウンスルと代表団体がそれぞれ4名の役員を指名します。残る7名は外部監査員と取締役会により指名されますが、彼らは産業界、商業部門、職能団体、公共部門など各界から選出され、高等教育の質と水準に関してQAAが利害関係者や社会からの信頼を得ながら使命を果たしていくための橋渡し役となります。また、独立した立場の委員として、学生役員と取締役会議長がいます。

QAAは5つの業務部門で構成されています。ひとつは経営責任者が直轄する部門(Chief Executive's Group)で、経営面及び国際関係の業務を行います。この他4つの部門には、それぞれ部長(Director)をおき、評価事業を所管する部門(Reviews Group)、高等教育指標の管理及び質の改善向上に関する諸活動を担当する部門(Development and Enhancement Group)、スコットランドにおける業務を所管する部門(QAA Scotland)、広報や連絡調整等の管理運営を担当する部門(Administrative Group)で構成されています。

スタッフは総勢131名で、うち15名はグラスゴーのオフィスに勤務しています。

QAAはふたつの主要な財源をもっており、それぞれに対して説明責任を果たす義務があります。ひとつは、すべての大学・カレッジがQAAの会員となっていますので、その会費が収入源となります。会費額は各機関のフルタイム相当の学生の数に応じて5段階に分かれています。もうひとつは、財政カウンスルとの契約に基づく助成金です。この契約に基づきQAAは公立の高等教育機関の質の評価を実施します。

これら以外にも、比較的規模の小さい財源として、競争入札に基づく契約によるものがあります。例えば以前、英国保健省との契約に基づき、保健省の補助金を受けている高等教育機関のすべての教育プログラムに対する評価を行いました。

QAAの会員機関(Subscribing institutions)の数は、公的資金を受けている高等教育機関をはじめ、学位授与権を持つ私立の教育機関や、少数の任意参加の機関を含め、合計174機関となっています。

英国の高等教育制度は複雑ですが、政府の各省庁を含め多くの組織と協力関係を築いています。また、高等教育は今も昔も国際的な活動が盛んですが、QAAにおいても大学評価・学位授与機構と同様、高等教育質保証機関の国際ネットワーク(International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education)やアジア太平洋質保証ネットワーク(Asia-Pacific Quality Network: APQN)に参加しています。また、国外のいくつかの機関との間で覚書を締結し、情報交換や共同プロジェクトなどに取り組んでいます。これらのひとつとして、クアラルンプール(マレーシア)で開催されたAPQN2007総会の際にQAAと大学評価・学位授与機構との間で覚書を締結したことを、大変誇りに思っている次第です。

【スライド7】

QAAの使命について、恐らく他の機関とは若干異なる内容かもしれませんが、大学や

カレッジの利益に貢献することを第一とはしておらず、高等教育資格を適切な水準に保つという公共の利益を守るとともに、高等教育の質の継続的な改善向上を促進・支援することを使命としています。このための方策として、外部評価を実施すること、教育の水準を明確に示すこと、学位授与権やユニバーシティの名称を冠するための申請に対して政府へ助言することなどを行っています。QAA自身にはそうした申請の認可を下す権限はなく、政府への助言や推薦を行うこととなっています。また、教育の水準に関する助言活動も幅広く行っています。

【スライド8】

「質」という言葉は、言うのは簡単ですが、実際に扱うとなると易しいことではありません。定義することが難しいのです。国内外を問わず質保証の世界では、「質」と「水準」という言葉が同じような意味で使われたり、個人の解釈の違いにより概念や理解の内容が異なったりしています。したがってQAAでは、質と水準について国レベルの共通理解を得るために、それぞれを明確に区別した上で、定義付けを行い、評価活動や報告書のなかでそれらを一貫して用いるようにしています。教育の水準とは、あらかじめ定められた明解な到達度のことで、学生が学位を取得する上で到達しなければならないレベルを指します。一方、教育の質とは、学生が、教育プログラムが意図する学習成果を得るとともに学位取得にあたって要求される水準に到達するための最適な機会を確保するために、何が行われ、何が提供されるかということを目指す際に用いられる言葉です。したがって、教育の質には、学習資源や学生本人への支援などが含まれることになります。

【スライド9】

高等教育指標については、先ほどから何度か言及していますが、これは、英国の高等教育資格及び教育の水準の体系を記述した基本情報です。これは、高等教育制度検討委員会等のレポートに示された提言をもとに策定されました。法的な強制力はなく義務的なものではありませんが、大学・カレッジが質と水準を管理する上で当然に考慮するものとして広く認識されています。実際にQAAでは、機関別監査において教育機関が高等教育指標をどの程度活用し、かつ指標に示される内容を満たしているかについて判定を行うこととしています。高等教育指標は4つの構成要素から成り立っています。

【スライド10】

1つ目は実施規範 (Code of practice) です。これは、学生の評価、教育プログラムの策定・承認・監督・見直し、共同教育プログラムなど全10編で構成されており、それぞれのテーマについて、優れた取組に関する原則と指針が示されています。

【スライド11】

実施規範はQAAにおけるすべての監査・評価の重要な規準の一つとして用いられています。また、前に述べましたように、我々は高等教育資格水準の枠組 (Framework for higher education qualifications) を策定し、資格についての基本解説を提供するとともに、学位授与に関する専門用語の解説を行っています。これは特に企業向けに行っているもので、ある資格を取得した卒業生の技能や能力について、企業側の期待と実体が乖離することの

ないように意図されています。

【スライド12】

また、様々な学問分野における学位の水準として期待される内容を定めた専門分野別資格水準 (Subject benchmark statements) というものもあります。現在は70の分野で策定されていますが、興味深いことに、最初にこの水準のアイデアが示された際、学問の自由を侵害するものであると、学界から猛反発にあったのです。しかし今では、この資格水準を導入していることで当該分野の認識につながるという期待から、水準を持たない学科はむしろ少数で、導入を待っている分野もあるほどです。この水準では、学生が当該分野を卒業するにあたり、何を学び、何をすることができるようになったかといった、能力や技能に関して期待される内容が広く定義されています。国が定めたカリキュラムという性質は持ちません。カリキュラムを策定するのは教育機関自身です。

QAAは、資格水準の開発や見直しの推進を図っていますが、実際にはそのプロセスを支援しているということが言えます。水準の開発にあたっては大学等の教員と協働しながら進めますが、主体は教員側にあり、QAAのスタッフではありません。この点は、資格水準の所有意識を共有していくという意味で重要なポイントです。実際に、英国エンジニアリング評議会 (Engineering Council) や英国医事委員会 (General Medical Council) などの職能団体、あるいは監督機関などと共同で所有している事例もあります。こうしたことは、教育機関における水準管理の負担の軽減にもつながっています。

【スライド13】

高等教育指標の4つの構成要素の最後として、教育プログラム要綱 (Programme specifications) について説明します。これは、高等教育機関自身により開発されるもので、提供する教育内容及び学生が教育プログラムを修了した時点で具備しておくべき学習結果について詳説したものです。要するに教育機関と学生との間の取り決めのようなものです。やはり学生は教育プログラムを修了するとどのような技能や能力が身につくのか知りたいと思っていますので、それに応えて、こうした情報を提供していますが、同時に雇業者などの学生以外の利害関係者にとっても有益な情報源となっています。

【スライド14】

先ほど川口理事がSWOT分析についてお話しされましたが、私は興味を持って聞いておりました。英国の質保証においては、SWOT分析そのものの取組は行われておりませんが、基本的な問いを投げかけるという事は行っています。今も昔も変わりませんが、評価プロセスでは質保証の本質というものを重視しており、QAAでは高等教育機関に対しこの点を問いかけることとしています。

次にQAAの行う評価の話題に移ろうと思いますが、時間の都合上、また制度の複雑さを勘案し、今回はイングランド・北アイルランドで実施している機関別監査を中心に上げたいと思います。

機関別監査では、以前のモデルでも同様でしたが、まずそれぞれの高等教育機関が水準と質の管理の効果を自ら点検しているという点を前提としており、これはスライドにある

ような6つの基本的な質問を通じて確認されます。監査を受ける機関はまず、大学評価・学位授与機構の評価において大学側が作成する自己評価書に相当する、質保証に関する概要資料（Briefing paper）を準備しますが、この資料のなかで、これら6つの質問に対する回答を記述することとなります。最初の3つの質問は、その機関がどのような活動を行っているか、また提供する教育の質と水準を確保するためにどのような取組を行っているかという点を記述するものです。後半の質問はより熟慮が求められる内容となっています。「なぜそのように考えるのか」という形式の質問は、問題の核心を突いており、そう簡単に答えを出せるものではありません。模範解答はありませんし、正解がひとつしかないというような性質のものでもありません。当該機関が実施していることがうまく進んでいるという事実を機関全体としてどのように把握しているのか、質・水準保証のプロセスが効果を上げているという事実を示すためにどのような客観的根拠を持ち、またプロセスを改善するための取組について機関全体で把握がなされているのか、といった点を監査を通じて明示しなければなりません。

【スライド15】

2006年から実施しているイングランド・北アイルランドにおける機関別監査は、他の評価プログラムと同様に、客観的根拠を重視し、ピア・レビュー形式により実施されます。監査プロセスでは、学生と学生の学習状況が着眼点となります。機関別監査は、高等教育機関に対し自ら評価を行う体質となることを後押ししていくものであり、質と水準の管理を高める上での良い機会です。当然ながら教育機関からは「我々はこのことはいつも実行しています」と言った声が聞かれますが、「それでは、それを今でも続けていますか。効果は上がっていますか」と外部の誰かが問いかけてくれるようなきっかけが必要なのです。

機関別監査の内容はハンドブックに掲載しています。このハンドブックは、QAAとイングランド高等教育財政カウンスル（Higher Education Funding Council for England：HEFCE）、代表団体等の協力により作成し、監査プロセス等の仕組みの記述については草案の段階で広く意見を集めました。

【スライド16】

ポイントを述べますと、新しい機関別監査では、当該教育機関の質保証の体制・仕組みの有効性について、高等教育指標に照らして分析するとともに、提供する教育の質や水準を学内で定期的に確認するための方法を評価し、その結果を提言という形でまとめます。また、大学院レベルの研究型プログラムにおける教育の水準保持と質向上のための仕組みの有効性についても監査対象となっていますが、この観点は、上位の大学院や研究型の大学院プログラムに対する特別評価を実施した後、最近導入されたものです。

また、教育機関内部の質保証体制の効果・実績を体系的に積み上げているかという点も監査の対象となります。つまり、単にプロセスの監査にとどまらず、提供する教育の質に対する機関全体の改善向上プロセスを開発・実行するために、学生や卒業生、企業等からの情報やフィードバックを収集・蓄積しているかという点も評価されるということです。

最後の観点として、大学・カレッジが教育の水準に関して公表している情報が、正確か

つ完全なものであるかどうかの評価されます。これはいわゆる教育の質に関する公開情報のことで、Unistats と呼ばれるウェブサイト上で公開されています。我々の役割としては、当該機関に関する情報がどの程度正確か、また完全なものかどうかを判断することになります。

【スライド17】

また、機関別監査の新たな要素として、向上（Enhancement）を重視するというものが加わりました。前回の機関別監査のなかで判明したことですが、一連の監査を通じて、関係者のなかでイングランド・北アイルランドの高等教育に対する一定の信頼性が確保された一方で、質保証の向上をより重視した取組を行っていく必要があるといった見方も示されました。つまり、説明責任と改善向上との間にあったバランスが変化しているのです。こうした見方は、2005年に質保証の枠組の見直しにあたった評価チームの報告書でも指摘されているものです。この報告書では、機関別監査において向上という要素を重視することで、学生、教育機関の両方の利益にさらに供するものになると結論づけています。そして、外部の監査において向上を重視していくことが望ましいという見解を示しています。

この結果を受けてQAAも対策を講じました。関係者に対し、機関別監査において向上の要素をより重視していく旨を示すとともに、監査チームに対しては、監査報告書のなかで、特に、教育機関が提供する教育プログラムの質を向上させるための機関全体の取組について注視するよう求めました。

QAAでは、監査を行うにあたって、「Enhancement」について定義付けを行いました。これはあくまでも監査目的にのみ用いることとしており、定義付けに関しては異論もありましたが、監査のためのみであればということでした。質の向上は、学習機会の質を改善するために機関全体で計画的に進めるべきプロセスを指します。ここでは機関全体で行うという点がポイントです。これにより改善向上に向けた学内の取組の一貫性を保つことを狙っています。機関別監査において質向上のための取組をチェックするための観点として、学外審査員の活用、内部・外部評価の取組、高等教育指標や他の規準の活用、質向上にあたっての学生の参画、管理運営情報の活用、優れた取組の普及・啓発、スタッフ・ディベロップメントの各状況など、多岐にわたります。

【スライド18】

このスライドについては簡単に触れることとします。監査の中で我々は、証跡（トレーリング）という技法を用いて、客観的根拠を組織的に収集することとしています。収集の対象は、監査を受ける機関が作成した文書、QAAが作成した前回の監査報告書、公的な情報源等です。これらに加え、当該機関の質保証の取組・手順についてのミーティング内容や実際の効果も対象となります。こうした根拠をもとに、当該機関の取組や方針、手順を分析するとともに、その有効性を検証します。このトレーリングを通じて得た所見は監査報告書に盛り込まれるとともに、監査チームが下した判定や分析結果、意見等の根拠として付録に加えられます。

【スライド19】

監査チームは、教育機関が授与する学位の水準管理について、健全性に問題がなく、今後も問題が起きないという信頼性の程度に基づき、総合的な判定を下します。学習機会の質の管理についても同様の観点で判断が下されます。これらの観点は、教育の水準と質の2つの定義であるとも言えます。

【スライド20】

当該機関の取組において、何らかの要素が不足している場合、監査チームが「問題なし」(Confidence) という判定を下すことは難しくなります。この理由としていくつか考えられますが、例えば、教育プログラムの総括として実施する最終試験の際に、独立した学外審査員の活用が不十分、または活用する上での慎重さが欠如しているという点や、学内の質の管理体制において学外委員の動員が十分でないという点が挙げられます。こうした問題点の具合に応じて「一部問題あり」(Limited confidence) という判定が下され、懸念が複数の観点にわたる場合は、「問題あり」(No confidence) となります。

【スライド21】

QAAが作成する監査報告書は公開されており、QAAのウェブサイトからご覧いただけます。報告書の構成は共通しており、サマリーとして、判定結果、提言(Recommendations)、優れた取組に加え、例えば大学院レベルの研究学位に関する注釈などが記載されます。提言は、当該機関の検討課題として示された事柄であり、重要度に応じていくつか分類されています。必須(Essential)と示された提言は、当該機関にとって重要度が高く、速やかに是正措置を取る必要があるものです。勧告(Advisable)レベルの提言は、質や水準が今後危険な状況にさらされる恐れのある場合に出されます。推奨(Desirable)と呼ばれる提言は、学習機会の質の改善が見込めるもの、あるいは学位の水準をより確実に保証できる可能性があるものに対して出されます。

また、サマリーには、当該機関が提出した大学院レベルの教育プログラムや質の向上、公開情報に対するコメントも掲載されます。

【スライド22】

機関別監査における新たな仕組みとして中間評価(Mid cycle follow-up)というものがあります。例えるならば、教育機関の定期的な健康診断のようなものです。訪問を行うものではなく、書類審査の形式を採用しています。当該機関が提出した情報を基に、監査報告書に示された提言の対応状況や、前回の監査以降に作成されたQAAの資料に基づいて評価を行います。中間評価のために我々が求める情報として、通常の評価と同様、当該機関の内部質保証に関する情報も含まれます。中間評価の報告書は公式文書にはなりませんが、中間評価を受けた機関に加え、財政カウンスル向けにも作成されます。

【スライド23】

最後に、QAAと高等教育部門との間の連携協力について、また質の向上に関する取組についてお話ししたいと思います。我々は高等教育機関を支援するために様々な活動を行っており、高等教育機関等と協働して教育の水準と質に関する文書の作成にあたってきました。また、QAAスタッフと高等教育機関との情報交換の仕組み(QAA officer liaison

scheme)も導入しており、監査に直接関係すること以外の事項について助言を希望する場合に連絡が取り合えるようになっていきます。ここで交換される情報と実際の監査とは完全に切り離されています。QAAの連絡担当スタッフは、当該機関の担当者からの一般的な質問への回答にあたるほか、通常年に1、2回程度当該機関に招かれています。

また、教育の質に関する様々な情報を、ニュースレター「Higher Quality」、「Quality Update International」を通じて広く発信しています。

【スライド24】

テーマ別の刊行物も作成・公開しています。これらは、高等教育全体あるいは各高等教育機関が学んできた経験・教訓であると考えています。また、質の向上に関するQAAのこれまでの取組を紹介するものとしても活用されています。

【スライド25】

QAAではこのほど、HEFCEの助成のもと高等教育アカデミーと共同で実施した大型プロジェクトが完了しました。このプロジェクトでは、イングランド・北アイルランドの高等教育機関が質保証及び質の向上というものについて、また両者の関係についてどのように捉えているか調査を行い、合わせて64の大学・カレッジが参加しました。このなかには、英国で最も古い大学、世界的に有名な大学、最も新しい大学、小規模のカレッジなど実に多様な種類の大学が含まれています。このプロジェクトの主たる目的は、質の向上に関して現在大学がどのような認識・概念を持っているのか、その多様性を調査するとともに、質の向上のための様々な取組を収集し、解説することとしています。また、いくつかの取組を取り上げ、それらの関係や質の向上を目指す上での原動力について検討します。調査結果を一部紹介しますと、機関別監査や監査結果は高等教育機関に変化をもたらす原動力になっていること、つまり変化するための重要な原動力になっていることがこのプロジェクトを通じて明らかになりました。

残り時間があと30秒となりましたので、最後にQAAが質保証に関して学んだことをご紹介して終わりたいと思います。まず申し上げたいのは、教育の質と水準を実際に改善していくのは高等教育機関であるということです。外部の機関は改善点の指摘などは行いますが、あくまでも行動を起こすのは高等教育機関の役割であるということです。また、質の保証には費用がかかります。このことに疑問の余地はありませんが、一方で、質や水準が確保されないことに対しても非常に高い代償を払うことになります。

最後に申し上げたいこととして、機関別の監査・評価をこれまで行ってきた経験から、内部質保証がどのように機能するのかという点が次第に明らかになってきました。QAAとしては、この点に信頼が持てるようになってきましたので、今後の質保証のテーマとして、説明責任から質の向上を重視した取組にシフトして進めていきたいと考えている次第です。

以上で講演を終わりたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

司会

ありがとうございました。それではただいまのキャンベル様の講演に対して質問のある方は挙手願います。

質問者 4

5番目のスライドにあります学生調査について、その質問票は公開されていますでしょうか。またウェブサイト上で見ることはできるでしょうか。

キャンベル

はい、ウェブサイトで見ることができます。質問票も公開されており、HEFCEの公式ウェブサイトか、またはUnistatsのウェブサイトからご覧になれます。これはオンライン形式のもので、学生の名前は匿名となっています。調査結果についても調査を受けた大学またはUnistatsのウェブサイトでご覧いただけます。したがって、調査を受けた最終学年の学生がこれまで受けてきた教育の質と水準をどのように観ているのか、また他大学との比較なども可能となっています。

質問者 5

質保証の測定方法を整備するためのアイデアを何かお持ちでしょうか。例えば、新たな公的な管理の仕組みなどはありますでしょうか。

キャンベル

我々の質保証システムにおいて、そのような測定の手段は提供されていません。申し上げましたように、QAAは包括的な基準を定めた高等教育指標は作成していますが、これは定量的な測定を行うことに特化したものではありません。したがって、何をどのように改善しなければならないのかということについて、格付けを通じて評価するような手法は取り入れられていません。英国では定量的な測定を行うことを躊躇する傾向があります。なぜならば、何でもランキングにしてしまう、非常に攻撃的なメディアを抱えているからです。ただし、研究の評価の場合は定量的な測定を行います。QAAは、政府の規制方針や改善政策、高等教育規制検証グループ（Higher Education Regulatory Review Group）の方針に従うことになっていますので、新しい基準や規範を独断で採用することは認められていません。我々もそれで良いと思っています。むしろQAAとしては、規制の導入による教育機関への負担よりもメリットの方が大きいことを示していかなければなりません。

質問者 6

非常に啓発的な講演をありがとうございました。大学、教育、及び社会の関係について、あるコメントに感銘を受けました。それは、学生や卒業生の経験、産業界などの外部からも調査に参加し、継続的な質の向上のための取組を行っているという点です。

最後のコメントのなかで、質を改善することができるのは高等教育機関自身であるとい

うことでしたが、社会のニーズと実際に高等教育機関が提供する教育との関係において、日々変化する社会のニーズに対する大学のアウトプットや大学自身の体制を評価するための方法があるのか、この点に興味を持っております。

キャンベル

ありがとうございます。QAAは政府機関ではなく、実社会の中の一機関です。そのため、例えば政府機関が高等教育の新たなテーマとして「雇用可能性」に重点を置くと表明したとすれば、QAAとしては、それに対処していく必要があります。これが社会と高等教育との接点の役割を果たすための一つの方法であると考えています。卒業生の雇用可能性を確保する上では、まずは高等教育機関が個々の学生のニーズを満たしていくこととなります。最近では、学生が一番の関心事が雇用可能性であることが明らかになっています。したがって、学生の雇用可能性を高めるためには、学生が必要とする技能、知識、能力に応じた様々なニーズや期待に沿った高等教育を提供していく必要があります。

また、別の手法として、専門分野別資格水準の開発を行っています。開発を担当するチームの中には当然教員もいますが、職能団体や企業からも参加しており、こうした機会に社会との接点としての取組をすすめています。

またQAAは、取締役会を通じて社会との接点としての役割を果たしていきたいとも考えています。先ほど申し上げましたが、取締役会には学生や第三者など独立委員と呼ばれるメンバーがありますが、産業界だけでなく公的機関からも参画しています。このように我々は様々な方法で社会との接点となる努力をしていますが、最終的には、大学自身が学生・スタッフの確保のために尽力しなければなりません。そういったことから、大学においても社会の動向に対応していく必要があるのです。教育機関が社会のニーズに確実に応えていくためには、政府としても、質保証というムチだけではなく、補助金というアメも与えていくことが必要です。こうした点を踏まえ、社会のニーズに対応していると見なすものに対して、政府による補助金の交付やプロジェクトが実際に行われています。現在注目されているのが、スキルの向上に着目した取組や、高等教育への参加の促進などです。単に学生の数を増やすというだけではなく、恵まれない境遇にいる人々が高等教育を受けられるよう支援するという観点も含まれています。教育機関としても適切な学習支援を行う必要が高まりますので、質と水準に対しても波及効果もたらされることとなり、結果的に学生が到達水準を満たすことにつながっていくものと思います。また同時に、教育の質に与える影響についても確認することとしています。機関別監査を実施すると、対象機関について実に様々な特徴が明らかになるのです。

司会

キャンベル様、どうもありがとうございました。

パネルディスカッション

モデレーター:

川口 昭彦 (大学評価・学位授与機構理事)

パネリスト:

山野井昭雄 (味の素株式会社顧問)

生和 秀敏 (大学基準協会特任研究員、国立大学協会調査研究部前プロジェクト・リーダー)

渡辺 浩志 (九州大学理事)

田中 弥生 (大学評価・学位授与機構評価研究部准教授)

司会

それでは時間になりましたので、パネルディスカッションを開始したいと思います。まずパネリストを紹介いたします。味の素株式会社顧問の山野井 昭雄様です。大学基準協会特任研究員及び国立大学協会調査研究部前プロジェクト・リーダーの生和 秀敏様です。九州大学理事の渡辺 浩志様です。なお、今回のパネルディスカッションに関連して、当機構が実施している研究会の報告として、当機構の評価研究部の田中 弥生准教授から発表を予定しております。

それではマイクをモデレーターの川口理事にお渡しいたします。宜しくお願い致します。

川口 昭彦 大学評価・学位授与機構理事

それでは、会場の皆様にはあと2時間ほどお付き合い頂きたいと思います。前半に申し上げたとおり、認証評価の自己評価書、それから国立大学法人評価の実績報告書の提出が6月末に終わりました、一息つかれている関係者の方も多いいことと思われませんが、このタイミングであえて本フォーラムを開催させていただいた理由として、次の目標・計画を立てて頂く際の参考になればということがあります。

最初に、自己紹介も兼ねて登壇者の皆様簡単に話を頂いた上で議論を進めたいと思います。また、会場の皆様からも是非ご意見を頂きたいと思っております。登壇者の皆様の略歴はすでにお手元の資料がございますので、こちらからのご紹介は省略させて頂くということで進めたいと思います。まず、山野井さんから宜しくお願いします。

山野井 昭雄 味の素株式会社顧問

【スライド1】

それでは10分間という時間でお話しさせていただきます。私は産業界の人間ですので、

まず企業がどのような評価を受けているかということをお話ししたいと思います。大学に対する評価は、先ほどお話がありましたように歴史が非常に浅い訳ですが、企業は長い歴史の中で厳しい評価を受け続けてきました。生き残るか、消滅するか、どこかに合併されるかというようなことを繰り返しながら今日に至っている訳です。

企業に対する評価と大学に対する評価はイコールではありません。先ほどのお話のように、ミッションが違うのでイコールにはならないのですが、私が大学評価・学位授与機構の監事を務めさせていただいているなかで、色々教えて頂いていることを踏まえ申し上げると、部分的には共通項もあるのではないかと思います。

今回、企業に対する評価について、大学のものとは対比させ、共通点、相違点を申し上げながらお話ししたいと思います。皆様は、それぞれの大学のお立場で、違いはどこにあるのか、また共通点は何かということをごそれぞれお考えになっていただければよろしいのではないかと思います。

【スライド2】

まず、企業に対する評価は大きく分けて2つあります。市場、消費者からの評価と、外部機関からの評価です。前者は企業のアウトプットに対して、後者は企業の将来の進む方向の大局観、戦略性とそのステップとしての戦術に対する評価が軸ということになります。企業のアウトプットというのは、例えば第二次産業であれば、自動車やエレクトロニクス関係の色々な機器、化学製品、食品等、いわゆるモノということになります。それらを消費者の皆さんが買うのか、買わないのかということなのです。そのような判断について少し説明しますと、モノ、あるいは第三次産業の場合であれば情報、サービスということになりますが、このようなアウトプットに対して消費者が自分の人生や生活にプラスになると判断すればそれを購入するということになります。プラスでもマイナスでもないとなれば、買うかどうか考える。全然プラスにならないと思ったら買わないということになります。買う場合には当然対価が必要ですが、その価格の中には単にコストだけではなく利益が含まれています。その理由は、企業がさらに拡大していくためには、その利益をもって行く必要があるからです。このことを消費者の皆さんは承知しており、利益が含まれている高い価格でもあえて買うということは、「この企業のアウトプットは自分の人生にとってプラスである。色々な意味で自分のQOLの向上に役立ってくれる。だからもっと拡大して、もっと良い物を作ってください」という消費者からの評価と捉えることができます。逆に、自分の生活にあまりプラスにならないということになると買わないということになり、その企業はどんどん縮小していくということになります。その結果、衰退の方向に向かい、最後は消滅あるいは他の企業に買われてしまうということになってしまいます。

したがって、市場や消費者からの評価は、極めて重要なものです。企業との間の Two-way communication、つまり、アウトプットに対してのレスポンスが返ってくる訳です。市場や消費者からはいろんな意見が出てきます。この声を生かして、次にどうするか考えることになります。

2番目の外部機関というのは、例えば投資銀行、ヘッジファンド等の様々なファンド、

証券企業、シンクタンク等になります。世界的に非常に広い範囲で様々な情報を集めており、それがどのように動いているのかということについて色々な知識を持っています。その知識を元に、その企業の短期・中期・長期における考え方や戦略及びそれに基づく具体的な戦術を観る訳です。私の所属している企業、1兆円ちょっとの売り上げですが、年に1、2回大体数十名のアナリストの人達を呼んでおります。もちろん外国人も含まれています。日立さん、東芝さん、あるいはトヨタさんのような巨大企業の場合はもっと多いのですが。これは何をやっているかという、今述べたような企業の戦略等を評価し、これは非常に厳しいのですが、企業側の説明やQ&Aを通じてアナリストはその企業に対して大卒セルサイドとバイサイドに分かれます。セルサイドというのはこの企業の株は売すべきだというスタンスです。バイサイドは、この企業は期待できるから買おうじゃないかというスタンスです。この結果をアナリストたちは様々なマスメディア等を通じて情報として流していく訳です。

私の知り合いのアナリストはこう言いました。「実は社長も見ているのです」と。社長がどのような人柄であり、先見性や戦略性、将来のビジョンを持っているかによって、その企業をセルサイドにするかバイサイドにするか決める一つのファクターになり得るということです。これは、組織というものが人によって成り立っている以上、ある意味当然のことなのです。そこまで含めて、評価されるのです。彼らは企業に対するランク付けも行っております。AAAとかBBBとかCとか、企業に対する豊富な情報を有しており、その中でランク付けしています。ランク付けというのは評価専門の機関やアナリストが勝手に行っているので無視しても良いという訳にはいきません。例えば銀行からお金を借りる時に、企業のランクにより金利が変わってくることがあります。この企業は大丈夫だということになればお金をどんどん出すけれども、そうでなければ貸し渋るし、貸すとしても金利を高くするというということになりかねません。このように、企業は常にこの2つの評価にさらされているということです。

【スライド3】

次は、企業の戦略性の問題及びそれに対する取組みの部分についてお話しします。先ほどの川口理事の話にも出てきましたが、日本の企業は、従来のキャッチアップ型から、いくつかの業種においては、まさにフロントランナーに変わってきました。キャッチアップということはすでに前に道があり、その道を切り開いたのは外国の企業ということになります。日本の企業はそれに日本的なものを色々と付け加えていきました。例えば、どうすれば道をもっと綺麗にできるか、どうすればもっと舗装して走りやすくなるか、どうすれば周りの景色を良くできるか等の観点で、改良を行っていった訳です。この方法で1980年代には世界のトップクラスまで昇りつめました。ところがフロントランナーになってしまうと、前に道はなく、自分で切り開かなければならない。しかも今の時代は競争が非常に厳しくなっていますので、外国の企業は重要な情報や技術を日本の企業には出さなくなってきました。このような状況では、Discovery-driven 型、すなわち「新しい発見、発明を基に新しい市場を創るあるいは拡大する」という考えが必要になってきます。従来は

Market-driven 型、すなわち「市場、消費者の潜在的要望を基に新しい市場を創る」という考えが中心であった訳です。これは Discovery-driven 型の展開の目標設定上も有意義性がありますが、従来は全体として改良志向に軸足があったと思います。これからの時代に、企業が基本戦略としてどちらを重視しているのかということです。もし前者を重視するのであれば、研究に対する投資の問題、産学連携における大学との関係及びそれにふさわしい人材の確保等が問題になってくる訳です。後者で行って問題ないということになると、またそのスタンスがおのずと決定される訳です。そして、このことも評価の対象になってきます。ただし、Market-driven 型を重視している企業は、マーケットについてたくさんの資料の収集・分析を行っていますが、難しいのは、最近では消費者の価値観が非常に多様化していることです。十人十色どころかオケーションによって好みを使い分ける一人十色という状態になってきています。それに対してどのようなモノを作っていけばよいのか、どのような情報を出していけばよいのかということを考えるのが大変になってきています。例えば、若い人たちに食べ物で何が一番好きかという調査を行うと、日本人ですから、だいたい御飯とか味噌汁が好きという人が多い。ところが、例えば、「原宿の竹下通りを歩く時に、歩きながら食べるもの」について、「にぎり飯とインスタント味噌汁を持つ」というスタイルと「クレープとコーラを持つ」というスタイルのどちらがオケーションに合っているかということ、普段の食卓で食べるという状況とは異なってくるので後者の方が好きということになります。状況によって嗜好が変わってくるのです。情報にしてもサービスにしても、あるいはモノにしても、状況に応じて嗜好をつかむということがもの凄く大事なことであります。しかしこれは、外れた場合のプレッシャーというものが常にあります。味の素社の歴史を振り返ると、予測が全部当たっていれば、今頃は売り上げが3倍ぐらいになっていたのではと思う位ですが、それだけ予測が難しいということです。このように企業には将来を見込んだ価値観についての評価というものがありません。

【スライド4、5】

企業と大学を比べてみると、一番大きなポイントは、企業に関する事項は基本的にほとんど数値化されるということです。3年後は売り上げいくらであるとか、10年後はいくらになっているとか、利益はこれだけ上がるだろうとか、その時の借金はこれくらいだとか、設備投資はいくらだとかという具合です。予想に対する成果も全て数値化され、それに対する評価が行われます。そのアウトプットが売れるかどうかという市場や消費者からの評価も当然それに含まれます。

ところが大学に関する事項は数値化しにくい項目が多いのではないのでしょうか。先ほど申し上げた企業に対する外部機関の評価というのは数値よりも企業の戦略・戦術に基づいて行われますので、大学の場合とやや近いものがあると言えますが、やはり、一番大きな違いは、企業に関する事項は数値化が可能であり、それに基づき明確に判断が下されるという点にあると思います。

ただ、企業の場合は様々なアウトプットに対して必ずアクションが返ってきます。投資家からも色々な意見が出てきます。またそれらを収集し解析する努力が求められます。

まさに、Two-way communication です。一方、大学は、学外との Two-way communication をどれだけやっているのか。このことに私は一番関心があるのです。Two-way communication の結果どういう方向に進むかは評価の対象に含めるべきではないと思っております。それは大学の個性化、自己責任の問題であると思うのです。もちろん、大学の場合は自主性の観点から、レスポンスの全てを受け入れる必要はなく、選択が必要です。しかし、Two-way communication をきちんと行っただけで将来について考えておられるのかどうかということについて、企業にいる人間として、その辺りがちょっとまだ足りないのではないかなと感じております。

川口

ありがとうございました。次は、生和さん、よろしくお願いします。

生和 秀敏 大学基準協会特任研究員、国立大学協会調査研究部前プロジェクト・リーダー

【スライド1】

生和でございます。本日は、国立大学協会の調査研究部で行った調査結果を中心にお話ししたいと思っております。国立大学法人においては、第一期の中期目標、中期計画の期間中にすでに様々な問題が出てきております。教育研究評価については今回が初めてということになりますので、第一期の終了時に最終的にどのような評価が大学に下されるのかは分かりません。ただ、第一期の期間中、平成16年、17年に国立大学の法人評価委員会の業務実績評価結果報告書というものが出ています。それに加えて国立大学協会が平成18年度に各国立大学に対して実施した計画策定、実施評価の状況についてのアンケート調査の結果が出ていますので、それらの内容から、第一期の中期目標・計画における問題点というものをお話し申し上げたいので、これから準備頂く、第二期中期目標・計画の策定に向けてのご参考になればと思っております。本日は私立大学関係者の方も多数いらっしゃると思いますが、国立大学に偏った発言になってしまうことをお許し頂きたいと思っております。

【スライド2】

私のスライドは2枚でございます。これをもとに、お話しさせて頂くことになりましたのでお許し頂きたいと思っております。

まず第1に、国立大学が受ける評価は自己点検評価を別とすると、法人評価と認証評価という2つの評価を受けることになっておりますが、この区別ができていないというのが率直な印象でございます。認証評価というのは第三者によって我が国の大学が高等教育機関として適切な水準であるかというものを評価するものであり、これは学校教育法に基づいて行われております。

一方、法人評価というのは国立大学法人法を根拠に行われております。6年という事業期間内において、それぞれの大学が掲げた中期目標が適切に達成できているかということです。国立大学のみに対してこのような新しい制度が加えられた背景として、公的資金の投入に対する国民への説明責任を果たすということがあります。法人評価というものは、あ

くまでも事業期間内においてその大学の目標の達成状況を見るために行われるものです。

この区別が国立大学関係者の中で実はかなり曖昧になっているということです。法人評価と認証評価の関係については、詳しくは述べませんが、お手元の資料の中に1枚もので書いてありますのでご覧頂きたいと思います。

そのような前提で、各大学の中期目標・中期計画の特徴を見ると、ほとんど個性が現れていないというのが率直な印象でございます。この理由は、第一期に文部科学省が中期目標の策定のマニュアルというものを作り、それに基づいて各大学が作成したことが一番の大きな原因であると思います。各大学がほとんど同じような目標を掲げているということになります。

しかし大学というのは、先ほどのお話のとおり、設置目的も規模も違います、伝統も実績も包括する学問領域というものも違います。地域性もうんと違います。それぞれが違っているので、その違いが各大学の長期目標というものにきちんと反映されなければならないと考えられます。ところが国立大学というものは、今まで自分達の長期目標を掲げたことがない訳であります。したがって、長期目標を立てろと言われた時に大慌てしているというのが現状で、当面は大学設置基準とか大学院設置基準に書かれているような設置文言が、少しずつバリエーションを変えながら書かれているというのが現状です。今のところ大学の個性的な違いというものは出ていないのではないかと思います。

次に、中期計画が総花的で構造化されていない点が指摘できます。文部科学省の策定マニュアルに非常にたくさんの事項が参考例と書かれているために、あれもこれも書いておかなければならないというのが非常に多いのです。これは、一つは、各部局から上がってくる計画を大学がコントロール出来ていない、あるいは取捨選択が出来ていないことが理由にあると思います。「大学運営というのは基本的にはボトムアップが理想的である、あるいは民主的である」という考えが非常に強くありますが、このことはアンケート調査にも出ております。したがって、部局から出てきたものをむげに落とせないということがあるのだと思います。これはちょっと名前が出せないのですが、550項目という膨大な項目の大学もあり、ここの報告書は読みたくもないほどの量でした。これに対して同規模の大学は思いっきり絞り込んで100項目ぐらいに絞り込まれていました。このようなことも必要であると思います。「たくさん書けば意欲的だと受け止められるだろう」と思っていられちゃうのかもしれませんが、逆に、コントロール機能を持っていない組織であると判断されるということをお是非知っておいて頂きたいと思います。

それから、6年間という期間では到底実現出来ないはずのものが計画の中に盛り込まれているところが多いようです。これは、私も国立大学に長い間勤めていたので分かるのですが、俗に言う「計画の頭出し」というもので、「とりあえず出しておこう」というものではないかと思います。このようなものまで事業計画の中に入り込むと大変なことになります。国立大学法人評価委員会が業務実績評価結果報告書の中で、いくつかにおいて「遅れている」という評価を下したかと思いますが、これは、頭出しの結果で、この期間内ではまず到達不可能なものが書かれているケースがほとんどでした。

それから資源の投入計画が示されていないものが多いようです。各部署のプランを全学でまとめたものが目標だという誤解が流れているようですが、実は計画というのは目標を実現するための措置ということなのです。措置において必要なものはヒトとモノとカネと時間の諸資源であります。川口理事が先ほどおっしゃいましたが、その資源の投入計画が計画の中に入っていないといけないのです。ところが、そのような具体的な資源の投入計画はほとんど出てきていません。これは計画ではないと言わざるを得ないものが多いのです。

国立大学協会が昨年作成した『国立大学法人計画・評価ハンドブック』の中で、我々は「この大学は比較的うまくやれている」とか、「非常に準備がうまくいっている」という大学を選び、そのような大学から実態をご報告頂き記載しております。具体的には、「長期目標と現在の計画との整合性がきちんとできているのはどの大学か」、あるいは、「計画や評価の体制がきちんと整備されているのはどの大学であり、具体的にはどのようなことを整備しているのか」、あるいは、「計画の達成度をチェックするために見るべきシステムを開発しているのはどの大学か」、あるいは、「目標実現に対する資源配分に一定のきちんとしたルールを作り、そのとおり実行しているのはどの大学か」等について記載してあります。

日本の大学にとって評価というものの歴史はまだ浅いということを川口理事がおっしゃいましたが、やはり大学にとって評価は面倒なものであると受けとめられています。これほど次々に評価をされて、監査のように証拠書類を次々出せと言われ、それに対していちいち付き合っていると大学の本来の業務なんかできないという声が非常に強いと思います。ある意味、真実をついている面もあります。評価の内容の精査は絶対に必要です。これは評価する側にもされる側にもいえることです。しかし、評価の持つ意味というものを大学の構成員全部が十分に理解していないのではないかとということが今非常に大きな問題であると思います。この問題について格段の配慮を持って取り組んでいる大学がいくつかありますので、ハンドブックの中でそれも紹介しております。

【スライド3】

第二期の中期目標の策定に当たり留意すべき点は、中期目標・中期計画は各大学法人と国との間の一種の契約だという理解が必要であるということなのです。「これだけのことをこれだけの期間内にやりますよ」ということを大学が決め、そしてそれを主務大臣が認可する訳です。このことにより大学の中期目標というのが定まる訳です。それに対して、とりあえず目標・計画を出しておくというのは、一種の詐欺みたいなものであり、国民を大変馬鹿にした話であります。目標の設定は法人の自己裁量ですが、目標の達成は法人の自己責任であるということをきちんと理解しておく必要があると思います。そのためには、各大学の伝統、規模、実績等を踏まえ、達成可能なものを盛り込むことが必要です。新しい計画を次々と出すのは結構ですが、それを裏付ける資源がなければならぬのです。中期目標・計画は、夢や希望を書くところではないということを是非理解しなければならぬと思います。そのためには大学が自らの置かれている状況をきちんと冷静に見極めるといふ能力を見失ってははいけません。このことは時には大学にとって辛い部分があ

ります。

大学についての妙な話題が社会から注目を集めることがあります。例えば、外部資金の獲得金額が大学によって違うことを示す際に、運営費交付金を分母に、外部資金の獲得金額を分子にして、1.0以上は勝ち組。1.0以下は負け組ということを新聞社が財務省から出てきたデータを持って示したことがあります。このようなデータは実はいい加減なものです。ちょっと差し障りがあるのですが、東京大学がずば抜けてよいのはご承知のとおりです。それはなぜかと言うと、東京大学には教育義務のない教員がいっぱいいるのです。この人たちは外部からお金を取って研究をするのが仕事です。ですから、教員一人頭での数値の換算を私どもがやってみましたが東京大学はトップになりませんでした。しかしこれではニュースバリューがありませんので、新聞社は乗ってこないでしょう。このように、本当に一つ一つのデータを調べてみると、結構自分の大学はこのような実績があるということに気づくことがあります。また実績があると思っていたけれど、実はさほどではないと気づくこともあるのです。大学の目標・計画というものは、やはりそういうところから考えてきちんとやっていくということだと思います。

くどいようですが、意気込みはもちろん大事ですが、目標達成は意気込みだけでは難しいのです。御存知のように、国の公財政教育支出の対GDP比を3.5%からOECD諸国平均の5%を目指すという数値目標を教育振興基本計画に明記すべく文部科学省が調整してきましたが、残念ながら明記されませんでした。つまり今後の財政支出の伸びはあまり期待できないということです。やはりそういう状況の中で意気込みだけで、我々は計画を立てる訳にはいかないのです。やはり自らの資源をきちんと見つめ、それを重点的、選択的に投入するという計画を立てなければならないということでもあります。

最後に申し上げたいのは、全ての計画を目標に盛り込む必要は全くないということです。「各部局から出てきたのだから」、「せっかく考えて頂いたのだから」ということで、それらを全部載せるということは是非おやめになった方がよろしいと思います。「長期目標との整合性があるかどうか」、「これまでの実績はどうだったか」、「計画実現のための資源の裏付けがあるか」等の視点から、大学の自己管理能力の証として取捨選択を行うことが重要であると考えております。以上でございます。

川口

ありがとうございました。最初の山野井さんのお話について、私どもとしては、企業の評価というものをきちんと学んで、大学の評価に生かしたいという考えがありお願いしたところでもあります。また、生和さんについては、こちらの期待以上に、非常に厳しいところについて頂いたお話であったと思います。

それでは最後に、大学のグッド・プラクティスの一例として、渡辺さんに九州大学のお話をお願いしたいと思います。

渡辺 浩志 九州大学理事

【スライド1】

九州大学の渡辺でございます。私は、国立大学の法人化の時に企業から九州大学の理事に参ったものですので、国立大学の代表として、この席にいるのが本当に適当なのか少々不安ですが、本日は、私が大学に入ってから一貫して行ってきた Balanced Scorecard の活用について、経緯を説明のうえお話ししたいと思います。

本日のお話の大きな命題は二つあります。一つは膨大な評価の作業、コスト、マンパワーをいかに効率化していくかということです。もう一つは、その評価結果をいかに次の新たな戦略構築に生かしていくかということです。

【スライド2】

九州大学の評価の体制は、どの大学も同じような状況であると思いますが、全学的な大学評価委員会というものの下に様々な委員会を設けており、それをバックアップする体制として事務局の評価係があり、もう一方で教員組織として大学評価情報室というものを置いております。この組織は評価の重責を担っており、非常に大変な仕事をしております。

【スライド3】

本日のお話にもその重要性が触れられていましたが、九州大学では、中期目標・中期計画における課題というものを再度整理しました。全学における中期目標・中期計画は、九州大学の場合は中期計画で 349 項目であり、先ほどのお話よりは少ないですが、それでもかなり膨大なものであり、非常に総花的で戦略性に乏しいという認識があります。中期計画については、各部局等の現場を回ってみて分かりましたが、とにかくやらされ感で充満しており、中期計画が組織の活性化に必ずしも結びついていないという実感を持ちました。この大きな課題をどう解決するかということはずっと考えてきた訳であります。

【スライド4】

そのような折、ある先生から「Balanced Scorecard (BSC) というものを1回活用してみたらどうか」という提案を受けました。これは皆様ご存じのとおり、様々な民間企業や公的機関において、戦略の構築・共有・実行の際にかなり有効に使われているものであり、大学でも同様に使えないものかということで導入してみました。

BSCの作成のプロセスは、ミッションやビジョンを設定し、その組織の将来像を描くことから始まります。その後、現状分析を行い、将来像と現状のギャップを埋めるための戦略を作り、実行に移すというプロセスになります。その際、非常に重要なことは、現状分析のところで、教育研究の様々な諸活動について定量的分析、ベンチマーク、競合比較等を行うことにより、できるだけ客観的データを揃え現状把握を行うことにあると思っています。そのことが戦略を策定し、ミッション、ビジョンを設定する上でも非常に重要になるかと思っています。

この構築過程においては、可能な限りワークショップ形式で様々な階層のメンバーに議論に参加してもらい、自由・率直な意見交換を行い、情報を共有することが、後々に信頼感を醸成できるという点で非常に重要であると思っています。

【スライド5】

九州大学ではB S CをQ U E S T－M A Pという言葉へ読み替えました。Kyushu、University、Empowered、Strategy、Team、Mission、Action、Passionの頭文字をとり、使命感・情熱を持って実行していこうということです。全学におけるQ U E S T－M A Pは九州大学の改革の方向性を示した総見取図であり、ある意味中期目標・計画の要約版であると位置付けました。そして、部局のQ U E S T－M A Pについては構成員の思いを出来るだけ盛り込んだ部局の将来構想と位置付けました。

【スライド6】

また、「チームQ U E S T」という総長特命の組織を作り、ここを推進母体として全学及び部局のQ U E S T－M A Pを作成していこうということになりました。

【スライド7】

取組の経緯をお話しします。平成18年1月にチームQ U E S Tを作り、外部のコンサルタントの指導を受けながら進めてきました。2月には、まず、全学及び農学研究院が手を上げてくれましたので、ここから取組を開始し、以後順次拡大しております。平成19年4月によりやく「九州大学Q U E S T－M A P確定版」が承認され、さらに、Q U E S T－M A Pの手法を部局の将来構想策定の一つ的手段として使おうということが決定されました。平成19年8月から9月にかけては、拡大委員会においてQ U E S T－M A Pに基づいた年度計画の進捗状況のチェックを行いました。そして10月にはチームQ U E S T特命チームが正式な組織として、総長支援室の経営戦略グループに衣替えしました。また、平成20年1月から3月には、合宿やワークショップを重ねたうえで、Q U E S T－M A Pのフレームワークを使い「第二期中期目標中期計画策定のための基本的考え方（骨子）」を策定しました。

【スライド8】

九州大学におけるQ U E S T－M A Pの役割についてお話します。全学のQ U E S T－M A Pは、九州大学の改革の内容を執行部が学内外へ分かりやすく示す一つ的手段であると位置付けました。また、執行部のコミットメントの表明であると位置付けることもできます。

部局におけるQ U E S T－M A Pの役割は、部局長が将来構想に基づき部局をリードし改革を進めるためのエンジンであると言えます。部局長のリーダーシップの下で構成員が将来構想を策定し、これを広く部局内で理解共有した上で改革につなげていこうということです。

そして、Q U E S T－M A Pを本部と部局のコミュニケーション・ツールとして利用し、戦略の構築・共有・実行により、自由と多様性を尊重しつつ、大学全体としての総合力を発揮できる組織へ変えて行こうということでもあります。

【スライド9、10】

これが実際のQ U E S T－M A Pです。上の方にミッション、ビジョンが書いてあります。また、349項目あった中期計画を主要な30項目の戦略目標に絞り込みました。主要戦略目標を達成すれば、「国際的ブランド力向上と地域の価値向上」が達成でき、ビジョンが達

成できるという構図になっております。

【スライド11】

戦略目標の実行に当たり、4つのことを行いました。まず、戦略目標を実行するためのオーナー、責任者を決定します。次に、その進捗状況や戦略そのものを見直すという観点から、暫定の指標を設定しました。そして、理事ごとの重点取組事項を明確にするために理事シートというものを作りました。そして、学内公開による執行部と教職員の情報共有を行いました。

【スライド12】

2枚目の Scorecard の方は学内限定で公開しております。その1部がこれです。戦略目標ごとに各担当理事、総長特別補佐の名前が書いてあり、どのようなQUEST指標で進捗を図るかということが書いてあります。さらに、年度ごとの実績と、画面に見えてはいませんが、目標値とアクションプランが右側に付いています。

【スライド13】

平成20年の秋に総長が交代になるので、それまでに大学内での定着を図るために計画を進めてきましたが、ほぼ計画通りに進んでおります。現在、QUEST-MAPのフォーマットで次期中期計画の骨子の原案を作成しております。これを次期執行部に引き継ぎ、完成させて頂き、次期中期計画の中でこれを進捗の管理ツールとして使ってもらえればと思っております。

【スライド14】

これが次期中期計画の骨子の原案です。フォーマットの上の部分が第一期のものと少し変わっていますが、基本的な作りは同じです。重点戦略項目を25にまとめました。

【スライド15】

今後の課題として、このように作り上げたQUEST-MAPを基本とする改革・改造の仕組みの定着を是非、次期執行部において図って頂きたいということがあります。また、改革・改善の仕組みをうまく機能させるためには、専任教員から構成されるIR組織をきちんと作っていく必要があるのではないかと考えています。現在、九州大学は企画部、評価情報室、経営戦略グループと、IR機能が分散しているので、再編、統合ということも考える必要があるのではないかと考えています。それから専任教員の恒久ポストが必要になってくるのではないかと考えています。また、専門家を育成し、外部人材を活用することも考えなければならないし、さらに、今までの取組において、本部と部局の戦略の整合性というものがありなかつたとの反省に立ち、今後は整合性を持たせ、部局のガバナンス体制をきちんと作っていく必要があると考えています。

【スライド16】

本日の命題「評価を効果的・効率的に実行する」について、最終的な結論として、一番大切なのはIR機能の強化・組織化であると考えています。優秀な教員がともすれば事務作業に追われている現状がありますので、この部分を強化することによって、教員の教育研究への集中度アップを図るという効果もあるのではないかと考えております。

【スライド17】

最後に、少しフライング気味かもしれませんが、私が評価活動を通じて、今感じていることをお話ししたいと思います。

中期目標・計画の評価について、現状では、その達成度で次期中期目標期間の運営費交付金の算定に反映されるという仕組みになっておりますが、私は、評価結果はもっぱら外部のステークホルダーへの説明責任と、大学の改革・改善のために活用すべきで、評価結果が反映されるべきものは、むしろいろいろな競争的な資金、市場原理が働く学生や教員の確保、産学官連繫資金、寄付金、病院収入等が良いのではないかと考えています。そうでなければ、本当の意味で改革・改善に繋がるような計画にはなかなかならないのではないかという懸念があります。

それから、認証評価については、国際的な教育の質の保証の観点から、きちんと価値あるもの、権威のあるものにしていくべきだと思いますし、運営費交付金については、先ほど申し上げた考え方にに基づき、国家戦略の観点から投資決定した方が良いのではないかというのが私の感想でございます。以上です。

川口

ありがとうございました。大学におけるグッド・プラクティスということで発表して頂きました。非常にスマートな取組をされていると感じると同時に、スライドにおいて、字が見えないぐらい小さく書かなければならないということは、やはり大変な作業をされているのだなあということを実感した次第です。

また、お話にもあったとおり、各大学の「やらされ感」についての問題があります。「もっと評価項目を減らせ」とか、いろいろな意見を聞きますが、評価結果がきちんと大学の改善に繋がり、自分達の組織が社会的責任を果たしているという実感が大学の構成員に行き渡らない限り、評価項目をどんなに整理しても、恐らく「やらされ感」はいつまでも残ることになると思います。

また、山野井さんから「一般企業と大学は違う」という趣旨のご発言がありましたが、やはり大学関係者は、企業等の大学以外の組織の良い面をきちんと学び、大学に取り入れいくことが重要であると思いますし、また、生和さんのご発言のとおり、自らの資源をどのように把握し、どのように目標や計画に反映させるかという点も重要であると思います。

その辺りの話に関連して、当機構のプロジェクト・グループにおいて研究を行った結果を担当の田中の方からご紹介させて頂き、その後ディスカッションを行いたいと思います。

田中 弥生 大学評価・学位授与機構 評価研究部 准教授

【スライド1～3】

大学評価・学位授与機構の田中と申します。大学外組織評価研究会の担当をさせて頂いております。大学評価の質の向上を目指し、大学関係者はもちろんのこと、企業関係者、民間非営利組織の研究者、行政府機関の研究者等において議論を進めてきました。

【スライド4】

議論の過程で明らかになった最も顕著で中心的な問題は、計画立案に関する問題です。すでに本日のお話において様々な言葉で指摘されていますので、若干重複がありますが以下の3つを挙げたいと思います。

1つは、大学が自ら持っている有形無形のリソースを把握しきれていないのではないかということです。2番目として、目的・目標が不明確なために成果を定義し難く、したがって評価も難しくなってくるということです。3番目は、やや複雑な表現になるのですが、計画の組み立てに問題がないかということです。これは先ほどの川口理事のお話の中に出てきましたが、ビジョン、ミッション、ゴール、オブジェクティブ等について、これらは本質的には目的と手段の関係であり、因果関係で相互につながるものであります。しかし、大学の計画の内容を見てみると、それらが分断されているのではないか、あるいは上手く整合していないのではないかという問題点が研究会のメンバーから指摘されました。

【スライド5】

このような問題、つまり評価を実際行うことにより、評価以前の問題、例えば計画の問題がありますが、これが分かってくることを Evaluability、あるいは「評価可能性の問題」と言っております。評価可能性の問題は、実は大学に限ったことでなく、例えば米国の政策評価においては既に1970年代からこの問題が指摘されています。また日本においても、ODAや政策評価においては、より事前評価に重きを置く傾向があるのですが、これも評価可能性の問題に起因していると思われまます。

【スライド6】

では、大学自身は計画立案の問題をどのように捉えているのでしょうか。当機構が平成17年に行った大学の経営に関するアンケート調査結果をこのスライドで示しています。この中で大変面白い発見がありました。大学自身によって大変重要だと認識されながらも、実現されていない要素として大きく2つの要素が上げられました。1つが教職員の教員訓練とモチベーションの向上。そしてもう1つが戦略計画目標に基づく具体的活動の展開ということです。これは、大学自身は計画立案の重要性を認識しているがそれを実行できていないということが示されているということです。

【スライド7】

では、このアンケート結果と、先ほど指摘した Evaluability の問題、評価可能性の問題からどのようなことを推定し得るのでしょうか。4点挙げたいと思います。これから申し上げることはかなり辛辣な内容なのですが、研究結果を申し上げるということですので、ストレートな表現をお許しいただければと思います。1つは計画立案のための方法論が不足しているのではないかということです。2番目として、計画立案の方法を有しているけれども、それを実行できる体制に至っていないのではないかということです。3番目は、計画と評価を一貫して管理できる体制に至っていないということです。よって、評価結果のところでその計画の内容がうまく伝わってこないということがあるのかもしれない。そして4番目として、この1から3の問題のいずれかを含んでいるか、あるいはすべての

問題を抱えているということが推定される訳です。

【スライド8】

ではこれらの問題に対して、どのような対応策があるのかということを中心に考えてみました。スライドの左側の青い部分が、今申し上げた計画立案に関わる問題、あるいは評価との一貫管理に関わる問題であります。それに対応する右側の黄色の部分に対応の方向を記しました。解はシンプルなものであります。1つは計画立案を支援するような方法論を紹介・導入すること。2番目は計画立案を実行する体制を構築していくこと。そして3番目は、計画と評価の一貫管理、よくPDCAサイクルと言いますが、それを担保するようなシステムを作っていくということでもあります。

【スライド9】

では具体的に何をすれば良いのかということが最大の関心事であると思われれます。我々の研究会では、企業や民間非営利組織、行政機関が導入している各種手法をレビューしました。そしてレビューの結果、それぞれが持っている機能をPDCA別にマッピングしました。これは後ほど紹介させて頂きたいと思えます。実際にレビューをしてみると、どうしても自分たちで実習してみたい訳です。そこで研究会のメンバーの大学、学科にご協力を頂き、その学科の先生方にもご協力頂きながら、SWOT分析やBalanced Scorecardの実習を行いました。

【スライド10】

先ほど申し上げた各種手法のレビューの結果をこのスライドに示しました。まず縦軸にご注目頂きたいのですが、PDCAサイクルを意識しながらプランとチェックの機能を区分しました。プランの方は、一番上に使命・目標・目的の確認、2番目にニーズアセスメント、3番目に強さ、弱さの発見、そして、4番目に計画の策定を入れています。そしてチェックの方ですが、上から、計画等の進捗の確認、成果の確認、改善点の発見、そして最後が財務や財政やガバナンスの確認を入れ、プランとチェックの機能を少し細かく分解して、縦軸に並べました。

横軸には各種の手法を並べました。それぞれの手法をレビューしながら、縦軸のそれぞれの機能のどこをカバーしているのかという観点でマッピングしました。

ここで、先ほど川口理事の話に出たSWOT分析について、若干補足的に説明させて頂きます。大学における内部環境としての「強み」、「弱み」、及び外部環境としての「機会」、「脅威」ということで、それぞれ列挙していくのですが、その続きがあり、この「強み」、「弱み」、「機会」そして「脅威」というものをクロス分析します。これは、例えば自分の「強み」であり、「機会」であるのであれば、これは、今後の進出が期待でき、自分達の重点戦略分野であることを示していますし、「弱み」であり、「脅威」であるならば、これは企業の場合ですと撤退戦略をとることになります。しかし、公的な機関の場合は、その性質上簡単に撤退することが難しいことが多いので、ここは大幅な改善を要するというようなエリアになるかと思えます。

このマップの全体を見ると、Balanced Scorecard、あるいはプロジェクトサイクルマネ

ジメント（PCM）、あとピーター・ドラッカーの非営利組織の自己評価手法等が最も多くの機能をカバーしているということがお分かりになるかと思います。ただ、全てをカバーしているから良いという訳ではなく、目的に応じて手法を選択していくということが求められるかと思います。

【スライド11】

SWOT分析、Balanced Scorecardの実習によって明らかになった点についても簡単に言及したいと思います。

まず、これらの手法は、大学でも適用可能であると言えます。すでに九州大学の渡辺理事からご説明いただいたところではありますが、これらを導入することにより、大学の目的をより明確にし、構成員で共有するという効果が期待できます。コミュニケーション促進のツールであると言えます。

ただし留意点として言えることは、これらの手法は万能ではないということです。これらの手法により自動的に大学のミッションやビジョンがすぐに分かり、戦略が作れるということではありません。やはり、使命やビジョン、つまり大学が何を目指すのかということについては、リーダーシップが問われるということです。

データの蓄積の重要性もよく分かりました。SWOT分析を行うにしても、Balanced Scorecardを作成するにしても、印象や偏見による議論はできるだけ回避することが必要なのです。まずはエビデンス、つまりデータが必要になってくる訳です。メンバー間で議論を進める際に、データがないと急に沈黙の時間が長くなり議論が進まなくなるということもありました。また、最後に自分達の戦略目標に基づいて工程管理表のようなものを作成するのですが、その中で、元になるデータがないと目標値が作れないという問題が出てきました。いかにデータが重要であるかということを確認した次第です。

また、活用の際は、組織内の明確な役割分担や責任の所在が問われてきます。様々な問題を分析していくプロセスにおいて、解決のアイデアがいろいろと出てきますが、それらを誰がどのように行っていくのかという議論が始まった途端、ここでまた皆沈黙してしまうのです。責任の所在が明確でなければ、せっかくのアイデアも実現できません。こうなると大学自身のソリューションスペースを自ら狭めてしまっているのではないかと思います。

【スライド12】

大学外組織評価研究会の活動は、まだ始まったばかりですが、今回中間報告書を出しました。受付に置いておりますので、お気軽に手にとって頂ければと思います。また、明日は、Balanced Scorecardに関するワークショップを開催する予定です。約30名の大学関係者の方を対象に、午前中はBalanced Scorecardの講義、午後は九州大学のご協力を頂き、実際に九州大学の事例を題材にしてSWOT分析の演習を行う予定です。

申し遅れましたが、このBalanced Scorecardの講義及びファシリテーションについては、日本医療バランスト・スコアカード研究学会のご協力を頂きました。大学外組織評価研究会は、活動を開始してまだ1年位なのですが、この中間報告書とともに演習やワークショ

ップという形でその成果を皆様と共有させて頂ければ幸いです。ご清聴ありがとうございました。

川口

ありがとうございました。最初、登壇者の皆様に10分程度のお話をと申し上げましたが、皆様から詳細にお話を頂きましたので、随分時間が過ぎてしまいました。したがって、本来であればこの壇上での議論が当然あって然るべきなのですが、時間もございませんので、今までのお話について、フロアから御意見を伺った後、その内容について登壇者と議論を行うという形にさせて頂きければと思います。では、会場の皆様の中でどなたか御意見はございませんか。

質問者7

私立大学に所属する者です。山野井さんのお話の中で、企業の取組に関する話題がありました。大学と企業は基本的に違いますが、私どもの大学の関心事項は、まず、学生が来るか来ないかとか、定員割れをしないかどうかとか、完全に Market-oriented になっていると思うのです。大学入学者のマーケットを考えてみると、対象はほとんど高校生であり、量的にほとんど変化はありません。生涯学習の観点から社会人や高齢者に目を向けることも必要ですが、現状では、やはり高校生に依存せざるを得ない。

そうすると、先ほどの九州大学の目標や計画に対する取組よりも、まずはマーケットのことを考えなければならぬのが現状であり、私どもはとても追いつけないという感想があります。

それから田中先生がお話になったP D C Aサイクルについてですが、P D C Aサイクルに我々の今の Market-oriented の状況をどのように落とし込んでいけば良いのか。私学ではやはり Market-oriented にならざるを得ないので、それに応じた組織・体制をとることにより大学の特色が出てくるのではないかという印象を持ちましたが、その辺りはいかがでしょうか。

川口

山野井さん、いかがでしょうか。

山野井

産業界の話をする、よく申し上げていることですが、大企業だけで日本の産業が成り立っている訳ではないのです。例えば自動車産業、あるいは電気機器業界もそうですが、非常に裾野が広いのです。設計や最後の組立等は大企業がやる訳ですが、その前の段階にある部品メーカーについては、極めて優れたメーカーがたくさんある訳です。

そういう意味で、中堅規模やそれより小さい企業では、もしその企業の特徴が出ないということになると、これはものすごく厳しくなります。なぜならば、ヒト、モノ、カネ、

あるいはブランド、全て量的に大きいものが強いので、この勝負は厳しくなります。

したがって、大学を目指す若者達が大学に何を期待しているのか、またその大学の所在するエリアをはじめとして、社会がどういう要望をもっているのか、このことについて、大学の皆様がどの程度意識し、アクションを起こしているのか非常に気になる訳です。

先ほど申し上げたとおり、企業のアウトプットというのは、出した後、売れるかどうかすぐ明快に結果が出ます。ところが、大学のアウトプットの中で最も重要な人材について考えてみると、若者たちが大学を卒業して社会に出ても、その人材の良し悪しはすぐには分からないですね。「この大学の卒業生はこのような点が良かった」とかは、2～3年経たないと分からないと思います。このように時間的ギャップがあるので、すぐには手が打ちにくいということがありますが、そこは辛抱していただき、とにかく何を期待されているのかを意識することが大切であると思います。

先ほど申し上げたとおり、企業と大学の最も大きな違いは、企業はモノやサービスを提供することにより存在しているという点にあります。それに対する反応が必ず帰ってくる訳です。その反応に対してまたどうするかを考える訳です。ところが、大学の場合は、学外から見て、何を目的にし、何をやっているのか分からないところもあります。はっきり申し上げて、そのような組織は一番危ないのではないかと。世間から見て、その大学に対する関心は無くなるし、何かよく分からないから、関わるのは止めておこうということになってしまうのではないかと。ですから、情報を今後積極的にお出しになれば良いと思います。それに対して必ずレスポンスが帰ってくると思います。正直申し上げて、中堅規模以下の私立の大学というのは非常に厳しいと思いますが、厳しい中で、社会が何を期待しているのかという意識をもっと持っていただければと思います。これは私の率直な感想です。

川口

ありがとうございました。確かに大学等の教育機関がその活動を外部にきちんと見せることは、なかなか難しいところがあると思いますが、やはり、見せにくいで済ますのではなく、見せなければいけないという意識が大切だと思います。きちんとした形で提示して、それに対する意見をもらい、それをさらに改善につなげていく。どうもその辺がうやむやに終わっているようであり心配な部分です。

九州大学の名前が盛んに出ていましたので、次に渡辺さんにご意見を頂き、あと生和さんにも一言頂ければと思います。

渡辺

九州大学が3年後に100周年を迎えるので、記念の御寄付をお願いするということで現在、いろいろな企業を回っております。その時に感じたことをお話しします。最近ほどの大学も自己資金をきちんと持ちたいということで、九州大学のように記念の年でなくても、学外からの資金を獲得するために、様々な所を回っているようです。よって企業を回っても、「九州大学だけへ何か出すということではできません。九州大学に何か特別なことをする

と、他の大学へも何かしなくてはならない」ということを良く言われます。

日本に寄付文化がなかなか根付かないということもありますが、一方で、大学はグローバルに競争しなければいけない状況になってきており、自分達の個性を発揮する活動を行うためには、そのベースとしてやはり資金が必要になります。それをどのように獲得していくかという話になると、やはり、「自分たちが何を目指し、何を成果とするのか」ということを、特に国立大学の場合であれば中期目標・計画等で世の中に表明し理解を得ることが大事であると思います。

最近では、共同研究等の産学連携が盛んですが、これは企業から見れば非常に目に見えやすいものであるので、資金を出してくるという面もあるかと思えます。しかし、大学と企業の間で本当に連携・協力すべきことは人材の育成であります。ある意味、今まで企業は大学の人材育成にただ乗りしていたのではないかという気がしないでもありません。企業は人材育成等へもう少し資金を出すべきだと思いますが、なかなか出てこないでしょうから、やはり社会から見て魅力的なものを我々が中期目標・計画等に盛り込み、うまく活用していくべきではないかと思えます。

川口

ありがとうございました。生和さん、お願いします。

生和

大学からの情報発信が不十分だというご指摘はそのとおりだと思います。国立大学において、中期目標・計画をいったいどこにお出しになっているのかというと、せいぜい評価機関に対して、あるいは政府機関に対して出す、あるいは教授会に出すところかと思えます。しかしこれを学生にお見せになっている大学がどれほどあるのか。あるいは地域の同窓会にお見せになり、コメントが頂きたいというようなことをどれほどお考えになっているのか。先ほどの繰り返しになりますが、中期目標・計画というのは、公的資金が導入されたことに対する説明責任を果たすということが第一であるので、計画を立てたらその計画の配布先を考えなければならない。しかし、大学が内部の仕事としてそれを処理してしまうという傾向が非常に強いのではないかと思います。

また、先ほどの田中先生のお話で非常に重要だと思ったことは、計画と評価が分断されてしまうことの問題です。評価委員会というものは各大学にありますが、計画委員会というものもまた別にあるのです。大学が計画を策定する時は、実態とかなり遊離した形で「のどかに」計画を立てます。計画委員会は、資源をきちんとチェックせずに計画を作ります。点検評価委員会は評価を行うが、最終判断になると「それは学長がやることだ」となる。ではこれらの委員会の役割はいったい何なのだとということになります。大学の構成員の中で第三者はいないのです。自分たちが責任を持ってプランニングを行い、その具体的なモデルを学長に示す。それを最終的にチョイスする、というやり方でないといけないと思います。相も変わらず役割分担ばかりがあり、それらの繋がりが非常に弱いと思います。

今の大学は官僚的な組織になっており機能しにくい仕組みになっているからだと思います。ややオーバーな言い方ですが、お互いがぶつかり合うような組織形態にしていけないのではないのでしょうか。紳士協定みたいなものではなかなか先に進まないなという感じがします。

川口

ありがとうございました。

田中

先ほどのご質問についてですが、大規模総合大学だとか、私立とか公立とかいうことに関わらず、ご紹介した手法のいくつかを使うことにより、自分達の特徴を見出す可能性があるのではないかと思います。例えばSWOT分析についてですが、大学の内部の「強さ」、「弱さ」というものを自ら Identify した上で、外部にある「機会」と「強さ」が上手く一致したところを自分達の特徴として打ち出していくという説明を先ほどしました。では「機会」をどうやって見つけていけば良いかということ、例えば、人口構造の変化等、今後うまくいくようなことが調べてみると結構あったりします。それからこれはギャップという言い方をしているのですが、自分たちが目指していた顧客と、実際にいらっしゃる顧客の間に違いがある場合、違いを嘆くのではなく、それが新たなチャンス、Opportunityだと考えたほうが良いという考え方です。このように考えていくと、自らについて何らかの特徴を見出すことができるのではないかと思います。ご紹介した手法は特徴を見出すための思考支援ツールであると考えております。

川口

だいぶ時間も押してきましたので、もうひとつ、何かご質問あるいはコメントがあれば頂きたいと思います。

質問者8

私はもともと研究開発畑の人間ですが、この2年ほど会社の内部監査部門の責任者を務めてきました。今いろいろと話を聞き、大学と企業との違いをまざまざと見せ付けられたような気がします。

企業の内部監査についてお話しすると、内部監査部門において、経営管理、財務管理、技術管理、人事管理について全て内部監査を行っております。内部監査の基本的な視点は3つあります。第1は Relevance、第2が Accountability、第3が Compliance です。Relevance は、「業務執行の正当性」という言い方をしていますが、日常のオペレーションが、目標・計画に対して正当に実施されているか、あるいは正当な関連性を持って必要な部門と関連を持ちながら執行されているかということです。Accountability というのは資源投入が適正なりターンに結びついているか、あるいは結びつく形になっているかという

ことです。Compliance は法律に違反していないかということを観ることです。つまり、内部監査というのは実際のオペレーションのプロセスが正当であるかどうかということを中心に監査している訳です。

事業領域が多岐にわたる場合でも、トップの目標というのは極めて単純であり、売上利益いくらとかの目標になる訳です。これを事業分野の中で目標をさらにブレイクダウンしていきます。その過程の中で、本日再三お話に出ていますが、Balanced Scorecard における4つの視点から、それぞれの目標がどのように達成できるかということをきちんと見ていきます。したがってブレイクダウンされた目標が達成できれば、それを順番に積み上げていけばトップの目標が達成できるということになります。このような仕組みがきちんと機能しているかということを観る訳です。

大学に目を移すと、今大学にとって必要なことは、それぞれの大学において今申し上げたような内部監査部門、言い換えると自己点検・評価の仕組・システムがきちんと出来ているかどうかということだと思います。外部からの評価を考えてみると、例えばカリキュラムが正しいかどうかについては外部評価機関があればこれ議論できる訳ではないし、大学の目標が正しいかどうかについても議論できる訳ではないと思います。従って、外部評価機関が評価できるのは、内部の点検評価のシステムが正に動いているかどうかということだと思います。適切な目標を持ち、適切なチェックポイントによって、PDCAのサイクルをきちんと回しているかどうかを観るべきであり、また大学がそのような能力を持っていることが大事であると思います。

川口

どうもありがとうございました。

質問者9

民間企業の者です。大学の方々と話をすると、大学の目指すべきものは何かという話に良くなります。企業の場合だと比較的明快で、利潤の最大化を目指すということになるのですが、大学の場合はいろいろあり、中にはブランドが一番大事であるとおっしゃる方もいます。私は情報を発信していくことも大事であると思っています。例えばオーストリアにBOKU (University of State Bodenkultur) という大学があり、そこでは対外的な資料としてIC Report と Intellectual Capital Report というものを出しています。それを見ると、例えば博士号をいくつ出したとか、研究成果に基づいて何ができたのかとか、その辺りのことを対外的に明瞭に宣伝しているようです。その辺りについて皆様はどのように考えていらっしゃるのかご教示いただければと思います。

川口

生和さん、どうぞ。

生和

まだ完成していませんが、入口のところに『国立大学の目指すべき方向』という冊子のパンフレットを置かせて頂きました。これは、国立大学が日本の高等教育において果たすべき役割をもう一度きちんと明確にし、それを抽象的な文言ではなく、具体的な行動指針としてまとめ、各国立大学にお示ししたものです。大学が目指すべきものは何か、国立大学が目指すべきものは何かを明確にしたうえで行動指針としてまとめ、その共通のグラウンドの上に、各国立大学が自らの行動指針を作るということが今問われているのだと思います。中期目標・計画を次期に検討されるに当たってのベースとして是非使って頂きたいという考えで国立大学協会として準備しております。今のご質問に対する直接の答えにならないかもしれませんが、学位授与状況なども当然その中に入ってくるとご理解頂きたいと思います。

川口

ありがとうございます。今のご質問に対する一つの答えとして、大学の役割の中で一番重要なのは、やはり人材をきちんと育てることだと思いますので、そのことが大前提としてあって初めてそれぞれの大学の個性というものが出てくるのではないかと思いますがいかがでしょうか。

渡辺

全く同感でございます。大学に課せられた最大の使命は教育であろうと思います。今までも人材育成の実績はありましたが、昔と比べて社会の要求するレベルや環境が随分変わってきていますので、教育をどう変えていくことについて、大学はこれからさらに頑張っていかなければならないと思いますし、また、その場合、大学の中だけで考えるのではなく、社会と一緒に考えてみるという姿勢が重要なのではないかと思います。

川口

山野井さん、どうぞ。

山野井

色々な考え方があると思いますが、グローバル化が進展していくなか、外国の企業を含めた競争の中で、最終的には「いかに優秀な人材を確保するか」というところになってくるのではないかと思います。国を超えて優秀な若者の奪い合いになってくるのではないかと。これが最終的な勝負になるだろうと思っています。これは学の世界でも同じでしょう。この勝負に我が国は絶対負ける訳にはいかないと思います。

その前提となる高等教育について考えてみると、一部のブランド大学のみで高等教育が成り立っている訳ではありません。私どもが以前から重要なこととして申し上げている多様性や個性化というものは、決して偏差値だけでは語れるものではないと思います。

ともあれ、国際的な競争の中で若者たちの奪い合いになる時代が5年先か10年先か分かりませんが、それほど遠くない世界に出てくるのではないかと思いますので、私ども企業の人間として大学に最も期待するのは、個性のある若者をどのように育成していくのかということです。

先ほど川口理事のお話の中で大学の機能分化の話が出ました。大学のミッションとして基礎研究を行い新しい知を作り出すということに軸足を置く選択肢もあるでしょう。また、今までの蓄積した知をいかに伝承させて教養豊かな若者を作るかということも大事なミッションであると思います。大学はそのような分化をしていかなければならないと思います。すべてを自分のところで背負い込んでやるということでは、今の時代、国際的競争を行ううえで厳しいのではないかと。是非特徴を出していただきたいと思います。その特徴が良い、悪いということについては先ほど申し上げたように問うべきではないと思っています。後は自己責任でやれば良いのです。その辺りをどれだけ徹底的に考え抜いているかで個性が出せるかどうかが決まってくるのではないかと思います。

川口

どうもありがとうございました。時間になりましたので大変残念ではありますが、これをもってパネルディスカッションを終了させていただきたいと思います。引き続き、私のほうから締めくくりのご挨拶を申し上げたいと思います。

本日は大学評価フォーラム「大学評価の戦略的活用と方法」の開催にあたり、このように非常に多数の方にお集まり頂き、熱のこもった議論をして頂きました。誠にありがとうございました。

今思うことは、やはり、評価結果というものがきちんと大学の改善に繋がり、自分達の組織が社会的責任を果たしているという実感が大学の構成員に行き渡らない限り、大学の「やらされ感」はなくなるのではないかと思います。本日の話の中で、「計画と評価を一貫して管理できる体制に至っていない」という問題提起がありましたが、改善につなげるために、皆様方には組織についても是非工夫していただく必要があるのではないかと思います。本日はそのようなお立場にある方が大部分だと思いますので、それぞれの大学にお帰りになって、もしかしたら大変ご苦労されるかもしれませんが、是非取り組んでいただければと思います。

本日山野井さんもおっしゃいましたが、我が国が国際的に然るべき地位を占めるためにも、人材を育てていくということが大学に課された最大の役割であります。本日の議論をそれぞれの大学にお持ち帰り頂き、人材育成をはじめとする大学の活動の質の向上に役立てて頂ければ主催者としてそれに勝る喜びはございません。ありがとうございました。

司会

以上ですべてのプログラムを終了いたします。本日は長時間の御清聴、誠にありがとうございました。

配布資料

大学改革の手段としての 評価結果の戦略的活用

第2回大学評価フォーラム

大学評価・学位授与機構

川 口 昭 彦

評価結果の戦略的活用をめざして

- フォーラムの趣旨
- 大学を取り巻く環境：社会のパラダイム・シフト
- 機構が実施した試行的評価や認証評価の「評価」
- 機構のプロジェクト研究の成果
- 評価結果の戦略的活用の課題と提案

フォーラムの趣旨

- 大学の、大学による、大学のための評価
- 評価結果を戦略的に活用するために、
 - どのような課題があり、留意すべき点は？
 - どのような配慮や体制が必要か？
- 英国高等教育質保証機構（QAA）の活動と大学における質向上への取組

大学を取り巻く環境

- 社会のパラダイム・シフト
- 知識基盤社会
- 大学のユニバーサル化
- (大学のグローバル化)

社会のパラダイム・シフト

- 学問や科学の進歩、先端化、細分化とサステイナブル社会
- 社会が人材に期待する資質・能力の変化
 - 産業構造の変化（キャッチアップ型からフロントランナーへ）
- 企業などの研究展望の変化
 - 新しい知に対する渴望
- 生涯学習社会に対する国民の期待

ケルンサミット（1999）

- 知識基盤社会（Knowledge-based Society）の認識
- 世界各国が知の創造と伝承の機関としての大学を重要視
- 世界各国（主として先進国）が大学（高等）教育改革を実行
- これらの教育改革に共通のキーワードは、第三者評価による「質保証」

大学は時代の牽引車！

- その意識と、
- その責任を自覚し、
- 自主的に、かつ自律的に
- 戦略を練り、
- それを実行していくことが、
- 大学やその構成員の責務である。

大学のユニバーサル化

- 進学率に基づく分析 (マーティン・トロロー)
 - 15%以下 エリート教育
 - 50%まで マス (大衆) 教育
 - 50%以上 ユニバーサル (普遍) 教育
- 大学における教育の重要性の認識が高まる (研究は大学院中心に)
- 教育に対するニーズや学生の学習歴などが多様になる ⇨ 大学の機能別分化

大学の機能別分化

- 最先端の研究とそれに基づく教育
- 総合的教養教育
- 高度な専門職業人の育成
- 健全な幅広い市民としての職業教育
- 特定の専門分野の教育研究
- 地域の生涯学習機会の拠点
- 社会貢献機能（地域貢献、産学連携など）

大学の個性・特色

- 一つの大学が複数の機能をもつことは当然ありえること。
- しかし、大学は緩やかに機能別に分化することになる。
- 多様な機能の何に重点を置くか？
- そこから、大学の「個性」が観えてきて、さらに、ミッション、ヴィジョン、そしてストラテジー（戦略）が明確になる。

試行的評価の「評価」

- 「教育研究活動の改善に資する」という目的は、おおむね達成
- 「諸活動の説明責任を果たす」という目的については、社会全般の理解度や活用のされ方という点から問題があり、改善が必要
- 「大学の目的・目標に即した評価」という考え方に対する違和感（評価開始当初）

川口昭彦（独立行政法人大学評価・学位授与機構編集）『大学評価文化の展開 — わかりやすい大学評価の技法』大学評価・学位授与機構大学評価シリーズ、ぎょうせい、2006年 pp. 53-75

機関別認証評価の「評価」

- 認証評価対象校に対するアンケート集計結果（回収状況：大学および短期大学17校中16校）抜粋
- 認証評価担当者に対するアンケート集計結果（回収状況：担当者89名中61名）抜粋

『認証評価に関する検証結果報告書』より抜粋
(http://www.niad.ac.jp/n_hyouka/jouhou/index.html)

評価結果を受けて、 どのような効果・影響があるか

質 問	5	4	3	2	1
教育研究に取り組む意識が向上する	24	38	38	0	0
全体のマネジメントの改善を促進する	19	69	12	0	0
教育研究活動の改善を促進する	24	64	12	0	0
教育研究活動の質が保証される	19	50	31	0	0
学生の理解と支持が得られる	12	24	64	0	0
広く社会の理解と支持が得られる	6	44	50	0	0

5：強くそう思う～3：どちらともいえない～1：全くそう思わない
数字は回答した全対象大学に対する割合（%）

対象校での効果・影響

- 教育研究活動の状況や課題の把握に役立つ。
- 全学マネジメントや教育研究活動の改善促進につながる。
- 教育研究の質が保証される。
- 教職員の意識への効果・影響については、一定の成果が窺えるが、全構成員に浸透するまでには至っていない。

講演1

川口 昭彦 (大学評価・学位授与機構理事)



大学の自己評価書は？

- 自己評価書の記述の適切性、わかりやすさなどについては、対象校と評価担当者間に認識の差がある。
- 対象校は、資料の収集・選択に困難を感じている。
- 評価担当者は、資料の不備・不足、提示方法の改善を求める意見が多い。
- 自己評価書の明確さ、根拠資料の適切さなどは、大学間の差がむしろ開いている？

評価結果の戦略的活用の 課題と提案

プロジェクト研究の成果より

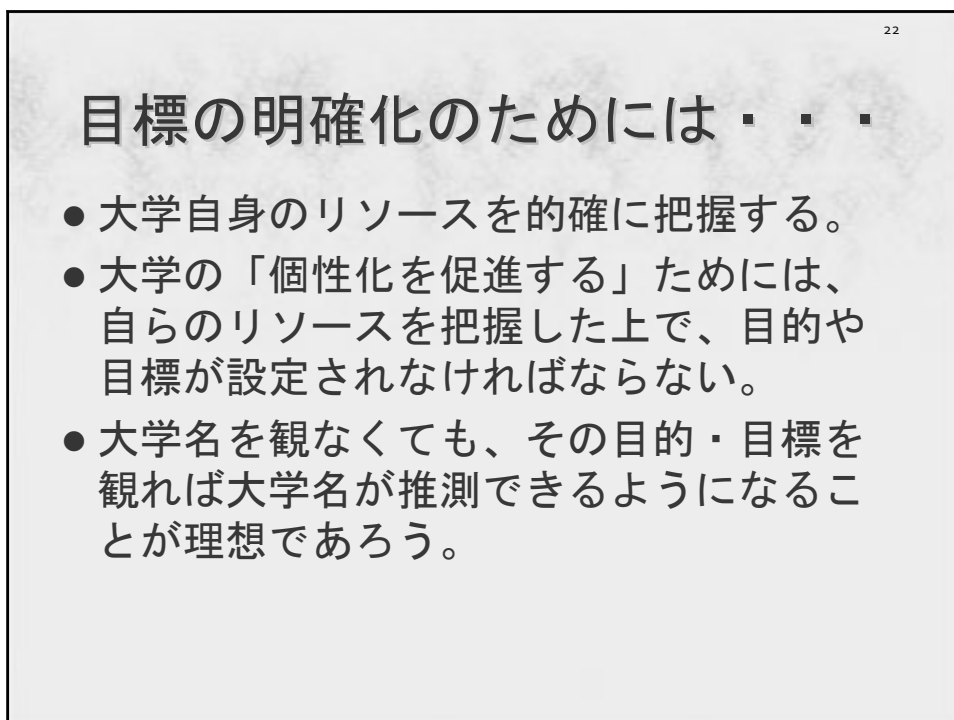
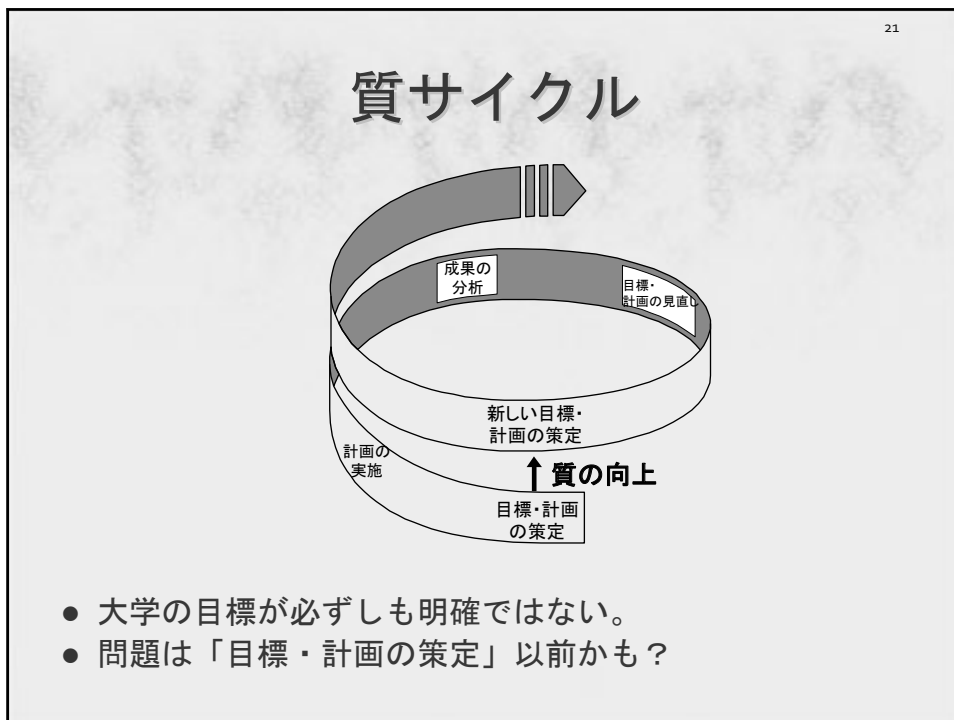
- 大学外組織の評価の大学評価への活用に関する調査研究
 - 評価の実践・理論で蓄積のある企業、民間非営利組織、公的機関などの取組から大学評価への適用の可能性を探る。
 - 大学評価事例などを分析する。
- 評価結果を教育研究の質の改善・向上に結びつける活動に関する調査研究
 - 大学等の利害関係者を含む社会のニーズは何か？ それに対してどのように応えていくべきか？
 - 各大学で実施されている改善活動が組織としてどのように活用できるのか？

大学自身の計画・立案の問題

- 計画の前提となる各大学のリソースの把握・検討が不足？
- 人的・物的リソース、教職員や施設の特徴や価値、そのほか有形無形の財を把握して、目標・計画が立案されたか？
- その結果として、目標の抽象度が高く、一般的な内容になっていないか？

講演1

川口 昭彦 (大学評価・学位授与機構理事)



リソースを把握するためには

- SWOT分析：組織の強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、好機 (Opportunities)、脅威 (Threats) を分析することによって、現況を把握する。
- 大学情報データベース：諸活動の基礎的なデータ
- ティーチング・ポートフォリオ：教育活動に関する業績記録
- アカデミック・ポートフォリオ：教育、研究、社会貢献、管理運営などの諸活動に関する業績記録

目標・計画の設定の過程では・

- 使命 (mission)：現在の活動を行っている理由。組織の存在理由や目的
- ビジョン (vision)：組織にとって望ましい未来像
- ゴール (goals)：組織の基本的、長期的な方向性を表す目的
- 目標 (objectives)：具体的かつ計測可能な水準の成果
- 上記の事項を明確に意識し区別した目標・計画の設定が必要。

SWOT分析

- 内部要因として自組織の強みと弱みは何であるか？
- 自組織を取り巻く外部要因としての機会と脅威は何か？
- これらを分析して、将来の戦略を形成する方法
- オランダの大学評価では、自己評価の中でSWOT分析を行うことを求めている。

ティーチング・ポートフォリオ (教育実績記録)の内容例

- 教育の責任
- 教育の理念
- 教育の目的、戦略、方法論
- 教育素材(シラバス、配付資料、課題)の説明
- 授業を改善する努力
- 複数の科目に関する学生の授業評価
- 他の教員による授業参観の講評、教材のレビュー
- 学生の学習状況を示す根拠
- 短期および長期の教育目標

ティーチング・ポートフォリオの役割

- 組織としての教育理念などを検討する資料
- これからのファカルティー・ディベロップメント (FD) に不可欠な資料
- 教員が自らの教育活動を振り返るためのツール

ピーター・セルディン著 大学評価・学位授与機構監訳 栗田佳代子訳
『大学教育を変える 教育業績記録』玉川大学出版部(2007年)

アカデミック・ポートフォリオ について

The Academic Portfolio: A Practical Guide to
Documenting Teaching, Research, and Service

Peter Seldin and Elizabeth Miller

Jossey-Bass Inc Pub, U.S.A.

2008.10.17 発売予定

日本語翻訳版出版予定 (2009年)

29

大学と高校が重要と考える 大学に関する情報

	大学が重要と考える情報	高校が重要と考える情報
教育の質	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少人数教育の実践 ・ 教員の質の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学生同士の自立的な切磋琢磨が可能な環境の整備・実践
就 職	<ul style="list-style-type: none"> ・ 就職率の高さ ・ 大企業への就職率の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 就職してからの満足度の高さ ・ 職場で活用できる能力の育成環境の整備・実践
資 格	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資格取得種類の多さ ・ 資格取得率の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職業に直結する資格取得率の高さ
設備・施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 図書館の充実 ・ 学生食堂・化粧室の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実験施設・設備を学生が有効活用できる環境の整備・実践

大学評価・学位授与機構編著『大学評価文化の展開 ― 評価の戦略的活用をめざして』
 大学評価・学位授与機構大学評価シリーズ、ぎょうせい、2008年、p. 146 表5-1より抜粋

30

大学が発信する情報と 関係者が求める情報の乖離

- 「説明責任を果たす」という評価目的の達成状況が十分ではない原因は何か？
- 大学の教育研究の関係者（ステークホルダー）は多様であり、これら関係者が求める情報も多様である。
- 対象となる関係者を想定した情報発信が必要になる。
- この問題は、大学のみならず評価結果を発信する評価機関にも関係する。

Office of Institutional Researchの設置

- 大学自身についての情報収集や分析を専門に担当する部門（IR部門）（ネットワークや情報システムの運用など技術面の担当部署とは異なる）
- 諸活動に関する情報を調査分析することにより、大学の戦略策定や年次計画の策定に活用
- 認証評価や国立大学法人評価に必要な資料の作成

IR部門の目的と役割

改善のための 形成的・内部的役割	説明責任のための 総括的・外部的役割
機関・組織の説明のため 情報の的確な把握と提供	報道対策助言者として 最良の事例を提供
政策分析者として 選択肢の分析のため	有効性の高い公正な証拠の提供 研究者として

大学評価・学位授与機構編著『大学評価文化の展開 ― 評価の戦略的活用をめざして』
大学評価・学位授与機構大学評価シリーズ、ぎょうせい、2008年、p.18 表1-1より抜粋

講演2

キャロライン・キャンベル (英国高等教育質保証機構 (QAA) 国際課長)

Quality assurance and enhancement in UK higher education

Carolyn Campbell
Head of International Affairs
c.campbell@qaa.ac.uk



Overview of higher education in the UK [i]

- Shape and size
 - Four systems
 - Diversity in higher education institution size, mission and provision
 - Autonomy and independence
- Degree awarding powers and university title
- Funding

講演2

キャロライン・キャンベル (英国高等教育質保証機構 (QAA) 国際課長)

Overview of higher education in the UK [ii]

- Structure of programmes and qualifications
- The Academic Infrastructure
- Quality assurance: two levels
 - Internal quality assurance
 - External quality assurance

3

The history of QAA and evaluation in UK HE

- Quality assurance before 1990
- The Academic Audit Unit 1990-1992
- Quality Assurance 1992-97: The Higher Education Quality Council and the higher education funding councils
- QAA 1997 to present day

4

The Quality Assurance Framework comprises

- the 'Academic Infrastructure'
- published information about quality and standards in individual institutions – teaching quality information (www.unistats.co.uk)
- student surveys
- regular institutional audits and reviews

5

An overview of the QAA

- Official status
- The QAA Board of Directors
- Organisational structure
- Finance
- Relationship with other organisations

6

講演2

キャロライン・キャンベル (英国高等教育質保証機構 (QAA) 国際課長)

QAA

safeguards the public interest in sound standards of higher education qualifications and informs and encourages the continuous improvement in the quality of HE by:

- conducting external reviews and audits in universities and colleges
- describing clear academic standards in the Academic Infrastructure
- advising government on applications for degree awarding powers and university title
- offering advice on academic standards and quality.

7

How we define academic 'standards' and 'quality'

- **academic standards** are predetermined and explicit levels of achievement which must be reached for a student to be granted a qualification
- **academic quality** is a way of describing the effectiveness of everything that is done or provided (the 'learning opportunities') to ensure that students have the best possible opportunity to meet the stated outcomes of their programmes and the academic standards of the awards they are seeking

8

講演2

キャロライン・キャンベル (英国高等教育質保証機構 (QAA) 国際課長)

What is the 'Academic Infrastructure'?

- a Code of Practice
- two qualifications frameworks (England, Wales and Northern Ireland; Scotland)
- subject benchmark statements
- programme specifications

Developed in consultation with the UK HE sector

9

The Code of Practice

- ten sections
- principles of good practice with explanations
- key point of reference for the conduct of all QAA audits and reviews
- key point of reference for institutions

10

講演2

キャロライン・キャンベル (英国高等教育質保証機構 (QAA) 国際課長)

Framework for Higher Education Qualifications for England, Wales and Northern Ireland

- HE qualifications awarded by universities and colleges in England, Wales and Northern Ireland are at five levels.
- Certificate, Intermediate, Honours, Masters and Doctoral levels.

11

Subject Benchmark Statements

- set out expectations about standards of degrees in a range of subject areas
- define what can be expected of a graduate in terms of the abilities and skills needed to develop understanding in the subject
- do not represent a national curriculum in a subject area.

12

講演2

キャロライン・キャンベル (英国高等教育質保証機構 (QAA) 国際課長)

Programme specifications

- provide concise description of the programme
- provide information to students and other interested parties including employers.

13

6 basic quality assurance questions

- | | |
|--------------------------------------|---------------|
| • what are you trying to do? | PURPOSES |
| • why are you doing it? | REASON |
| • how are you going to do it? | METHOD |
| • why is that the best way to do it? | OPTIMISATION |
| • how do you know it works? | EFFECTIVENESS |
| • how can you improve it? | ENHANCEMENT |

14

講演2

キャロライン・キャンベル (英国高等教育質保証機構 (QAA) 国際課長)

Institutional audit 2006: England & Northern Ireland

- is an evidence-based process carried out through peer review
- at the centre of the process is an emphasis on students and their learning
- processes are defined in the Handbook for Institutional audit: England and Northern Ireland 2006

15

Institutional Audit 2006

- two judgements
 - academic standards and learning opportunities
- audit trails
- Commentaries, including on enhancement
- revised approach to reporting
- mid cycle follow up

16

講演2

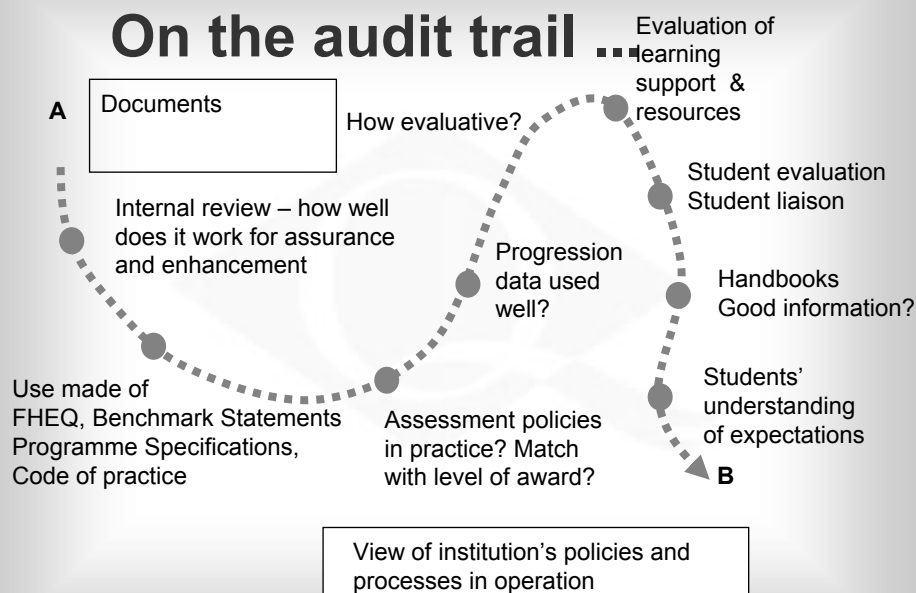
キャロライン・キャンベル (英国高等教育質保証機構 (QAA) 国際課長)

Institutional audit and enhancement

- “enhancement is defined as the process of taking deliberate steps at institutional level to improve the quality of learning opportunities” (Institutional audit handbook p11)
- “the focus on institutional approach to quality enhancement covers use of external examiners, internal and external review, the Academic Infrastructure and other external reference points, students as partners in quality enhancement, management information, dissemination of good practice, staff development and reward, and other relevant topics.” (Institutional audit handbook p3)

17

On the audit trail



18

講演2

キャロライン・キャンベル (英国高等教育質保証機構 (QAA) 国際課長)

The judgements

- the confidence that can reasonably be placed in the soundness of the institution's present and likely future management of the **academic standards of its awards**
- the confidence that can reasonably be placed in the soundness of the institution's present and likely future management of the **quality of the learning opportunities** available to students

19

Confidence statements

- confidence
- limited confidence
- no confidence

20

The Report and its Annex

Report

- **Summary** - judgements, comments, recommendations, features of good practice
- **The Report** – seven section headings

Annex to the report

- same section headings as in the report but more detailed information

Mid cycle follow-up

- an integral part of the overall institutional audit
- paper-based exercise
- institutional commentary on
 - action taken to address recommendations in the audit report and in any other QAA reports since the audit
 - significant changes in collaborative arrangements since the audit.
- sampling of internal review reports
- report by QAA to institution and HEFCE.

講演2

キャロライン・キャンベル (英国高等教育質保証機構 (QAA) 国際課長)

Engagement with the sector

- QAA Liaison officer scheme
- Annual meeting of subscribing institutions
- Conferences, round tables and workshops
- *Higher Quality and Quality Update International*
- Advisory Groups on reviewing elements of the Academic infrastructure
- Advice and information on quality and standards.

QAA's enhancement activities include

- Thematic briefings
 - *Quality matters*
 - *Outcomes from institutional audit*
 - *Enhancement themes*
- Sharing good practice
 - *Overview reports – 'Learning from.....'*

講演2

キャロライン・キャンベル (英国高等教育質保証機構 (QAA) 国際課長)

Quality enhancement and assurance – a changing picture?

- A joint HEFCE-QAA-HEA report
 - “*The main driver for a move to a higher profile for quality enhancement has been the natural development of the institution, informed by the most recent audit report*”
 - “*The institutional audit report was an important driver for change*”

評価とその活用—企業の立場から
大学と企業の相違点と共通点



2008.7.7 第2回大学評価フォーラム
味の素株式会社顧問
山野井 昭雄

評価とその活用—企業の立場から
大学と企業の相違点と共通点

(1)企業に対する評価

(1)-1.市場、消費者の評価

(1)-2.外部機関の評価



(1)-1.は企業のアウトプット(製品、情報、
サービス) に対して

(1)-2.は企業の将来の進む方向の大局観、
戦略性とそのステップとしての戦術に対して

評価とその活用—企業の立場から 大学と企業の相違点と共通点

(2)企業の発展のための取組み

(2)-1.Discovery-driven型

(新しい発見、発明を基に新しい市場を創る)

(2)-2.Market-driven型

(市場、消費者の顕在的、潜在的要望を基に
新しい市場を創る)

なかなかヒットしない。何故か？

→消費者の価値観の多様化 (十人十色→ 一人十色)

市場の急速な変化(不透明感)

3

評価とその活用—企業の立場から 大学と企業の相違点と共通点

(3)大学と企業の対比

(3)-1.大学のアウトプット

(3)-2.目標、計画、成果

企業-----数値化が基本

大学-----数値化が難しい項目が多い

(企業に対する外部機関の評価との類似性)

4

評価とその活用—企業の立場から 大学と企業の相違点と共通点

(4) 大学における中期目標、中期計画策定

策定の根拠になるもの

情報、将来展望、特徴(強み、弱み、ロケーション、
地域性、etc.-----)

→ 策定に至る基盤への取組みとプロセスが肝要で、
学外とのtwo-way communicationに着目

「次期中期目標・中期計画の策定に当たって」

大学評価フォーラム 2008. 7. 7

大学基準協会特任研究員
国立大学協会調査研究部前プロジェクトリーダー
生和 秀敏

○ 第一期・中期目標・中期計画の問題点

- 1、法人評価と認証評価の区別がされていない。
法人評価の目的は説明責任(アカウンタビリティ)
認証評価の目的は質保証(アクレディテーション)
- 2、中期目標に各大学法人の個性が表れていない。
長期目標との整合性が十分ではない。
- 3、中期計画が総花的で、構造化されていない。
現況分析と目標・計画とが乖離している。
- 4、事業期間内に達成する見込みのないものまで含まれている。
- 5、資源(ヒト・モノ・カネ)の投入計画が示されていない。

○ 第二期・中期目標・中期計画の策定に当たっての留意点

- 1、中期目標・中期計画は、大学法人と国との間の契約である。
目標設定は法人の自己裁量、目標達成は法人の自己責任。
- 2、伝統・規模・実績などを踏まえ、達成可能なものを盛り込む。
構成員が現状を自己点検・評価することから始める。
評価結果を計画に繋げる戦略決定部門を強化する。
- 3、目標達成の可能性は「意気込み」ではなく「資源」にある。
資源の裏付けのない目標・計画は、盛り込むべきではない。
- 4、中期目標は長期目標を実現するためのマイル・ストーン。
長期目標を構成員が共有することが重要である。
- 5、全ての活動を目標・計画に盛り込む必要は全くない。
取捨選択が出来ることが自己管理能力の証である。



大学評価の戦略的活用と方法

九州大学におけるBSC(Balanced Scorecard)を活用した戦略策定・実行・評価(PDCA)サイクルへの試み

九州大学・理事 渡辺 浩志

July 7, 2008



大学評価フォーラムの命題

評価実施に伴う課題

- ① 膨大な作業量・コスト・マンパワー

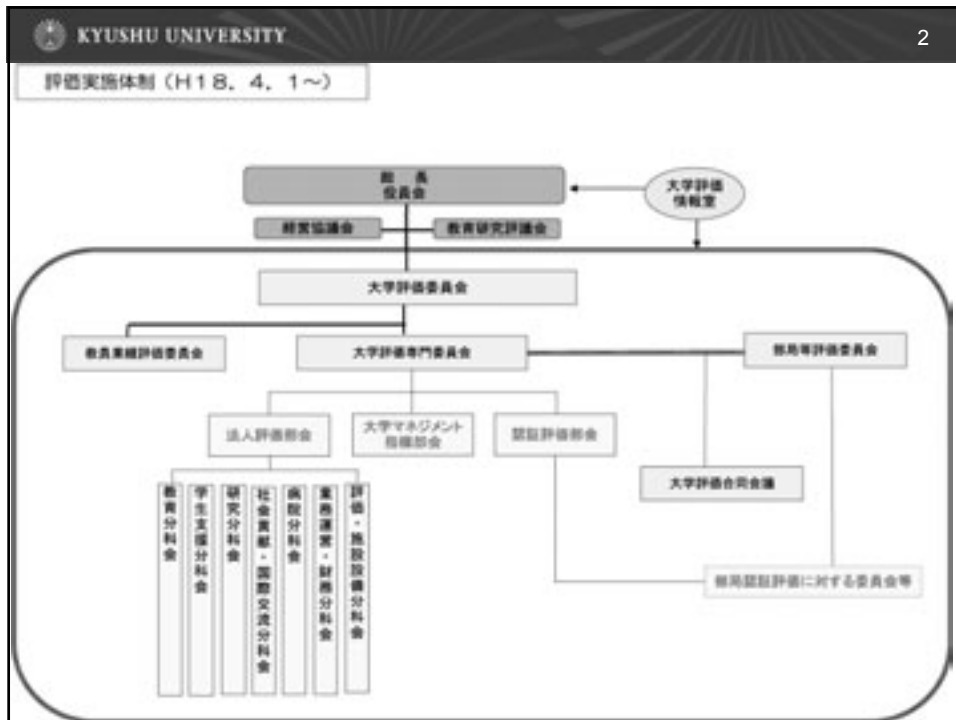


効率化

- ② 評価結果の分析、活用



新たな戦略構築による各機関の発展充実



KYUSHU UNIVERSITY 3

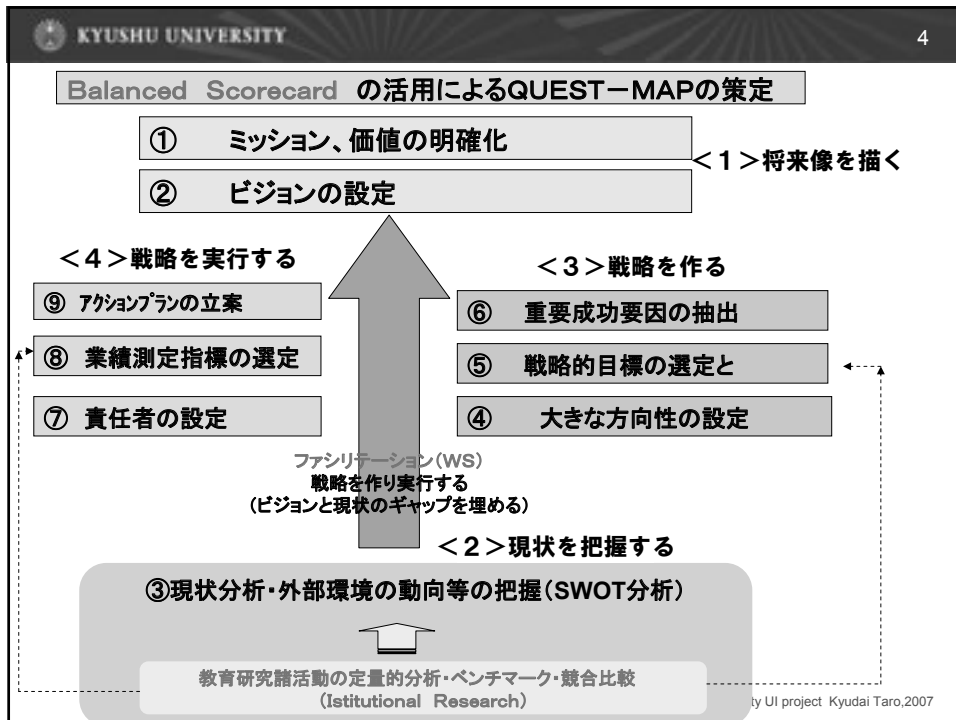
中期目標・中期計画の課題

- ・学生・社会からのニーズ、外部環境変化、強み・弱みが十分に把握されていない（自己認識不足）
- ・目標や計画が抽象的で、めざすべきゴールが見えにくい（ビジョン欠如）
- ・計画内容等が膨大で、重要事項が浮かび上がらない(349項目)（戦略思考欠如）
- ・各種構想・計画の相互関連への理解が不十分（共有不足）
- ・中期計画策定の項目・プロセスが形式的で手続き主義（柔軟性や創造性の欠如）
- ・計画の達成目標の内容や水準が抽象的で、外部にわかりにくい（説明責任力の欠如）

↓

- ① 構想・計画は総花的で戦略性に乏しく、国際的な競争に耐えられない。
- ② 各部局、現場ではやらされ感が充満し、組織の活性化に結びつかない

2007



KYUSHU UNIVERSITY 5

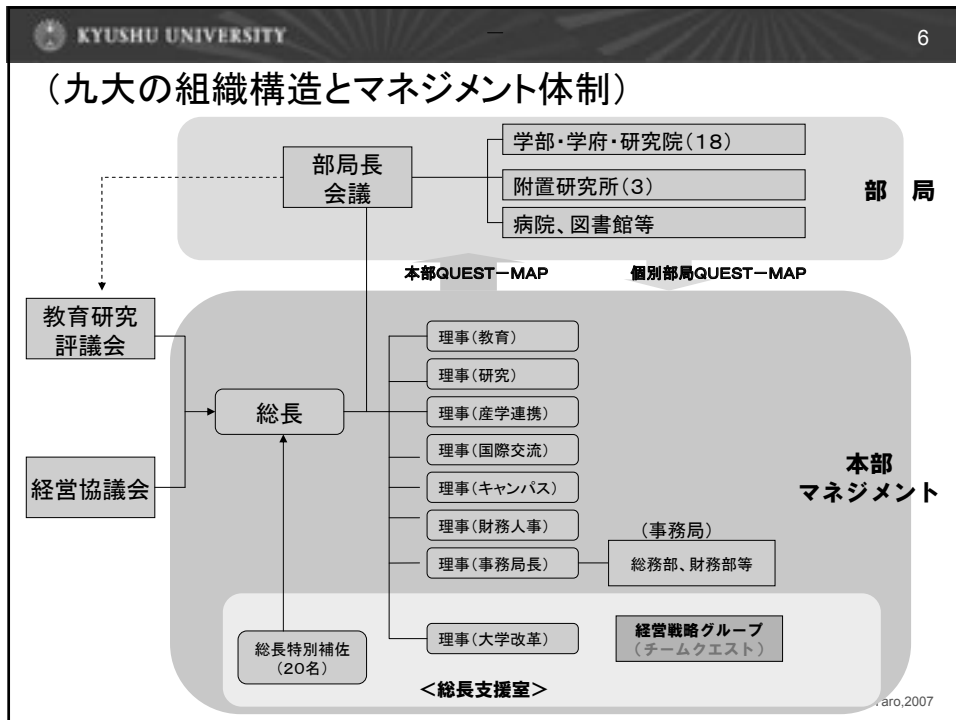
QUEST-MAP(九州大学戦略マップ)

Q : Kyushu (九州大学オリジナルの)
U : University
E : Empowered(一人一人が力を発揮できる)
S : Strategy (戦略性を備えた)
T : Team (組織体を目指すための)

M : Mission (使命)
A : Action (実行)
P : Passion (情熱)

全学: 九大改革の方向を示した「総見取り図」= 中期目標・中期計画の要約版
部局: 部局将来構想(構成員の想い)

Kyushu University UI project Kyudai Taro,2007



8

九大におけるQUEST-MAPの役割

(本部) 総長・理事・総長特別補佐が、九大改革の内容を学内外に分り易く示す手段
: その達成に向け具体的なコミットメントを表明

(部局) 部局長が、将来構想に基づいて部局をリードし改革を進めるための「エンジン」
: 部局長のリーダーシップの下で、構成員が将来構想を策定し、
: これを広く部局内で理解納得共有した上で、
: 三位一体の改革、5年目評価・10年以内組織見直しなどの諸制度を動かし実行する

(全学・部局間) 本部と部局が連携協力を進めるための「コミュニケーションツール」

①戦略構築 ②共有 ③実行

自由と多様性を尊重しつつ、大学全体としての総合力を発揮

7

9

九州大学QUEST-MAP(第1期中期計画)

ro,2007

KYUSHU UNIVERSITY 10

QUEST-MAPの構図

ミッション: 秀でた基礎研究を基盤に優れた人材の育成と新たな「知」の創造を通して、社会に還元する

ビジョン: ・研究では世界ランク50位以内の大学
・教育の質を国際的に保証し、常に未来の教育課題に挑戦する大学

主要戦略目標: 30項目

百周年記念事業「知の新世紀を拓く」

集団から組織への転換

新しい「都市と大学」の関係の具現化

国際化

病院の医療と経営

国際的ブランド力向上と地域の価値向上

Kyushu University UI project Kyudai Taro, 2007

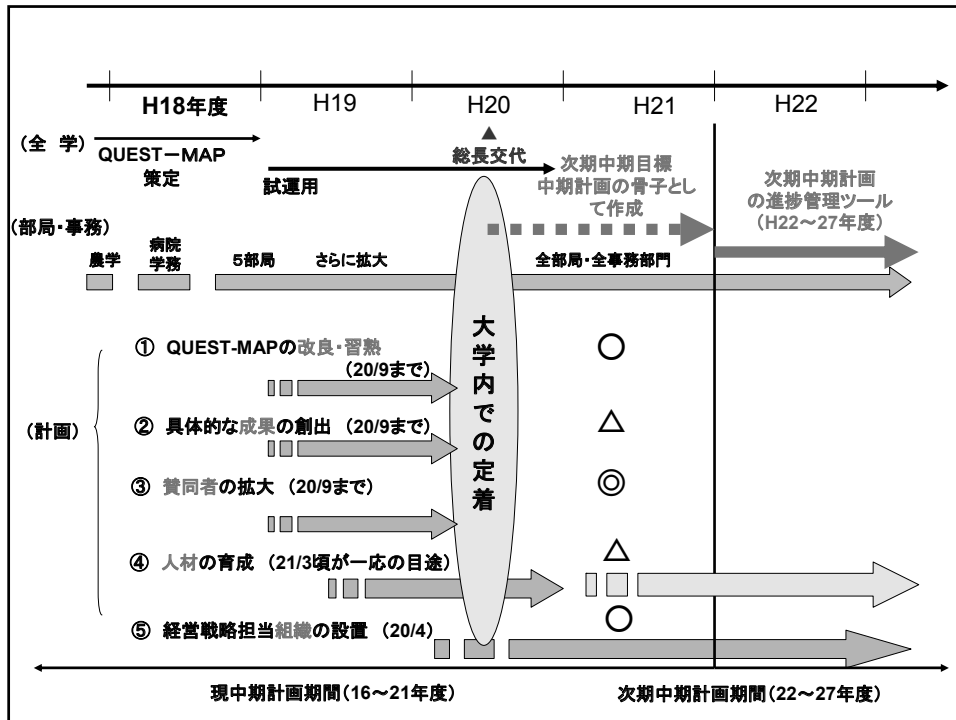
KYUSHU UNIVERSITY 11

戦略目標の実行に当たり

1. 戦略目標のオーナー決定
戦略目標毎に担当理事・総長特別補佐をオーナーに決定
2. 暫定QUEST指標 (KPI: Key Performance Indicator)
 - ・ 戦略やアクションプランを学内外関係者に分かりやすく示す
 - ・ アクションプラン、戦略目標の見直し(仮説の検証)
 - ・ 数量指標による進捗状況の客観的把握と課題の抽出
 - ・ 個性化や特色を示す手段
3. 理事毎の重点取り組み事項(理事シート)
 - ・ 理事のコミットメント
 - ・ 拡大役員会で3ヶ月に1回報告し、議論と情報共有
4. 学内公開による執行部と教職員の情報共有

パネルディスカッション
渡辺 浩志 (九州大学理事)

分野	No.	戦略的目標	担当		No.	定義	測定値			
			主	副			単位	17年度	18年度	19年度
共通基盤	1	西暦年記多事業企画推進「ナノ知の新世紀」を拓く機軸への取組者・協力者の拡大	柴田	有川 小寺山	落合 A1	● 西暦年記多事業企画回数	億円	—	0.5	10.5
	2	産学連携・産官学の創出による国際的ブランド向上と地域への価値向上	柴田	福岡 渡辺	K2 A3	● タイムス紙ランキング ● 九大主催のシンポジウム等年刊掲載件数	位 件	222 11	128 6	136 ■
	3	新キャンパスと既存キャンパスの連携推進による新入生・留学生在の増進の促進	有川	柴田	A4 A5	● 六本松地区の新キャンパス移転工事進捗率 ● 福岡地区の留学生在増進率	%	—	1 87	5 92
	4	e-ラーニング推進の推進によるMAAワークスタイルの浸透	有川	村上	A6 A7	● 志学共通ICカード・共通認証方式の導入率 ● OCMVの導入件数	% 件	— NA	50 31	100 36
	5	各部署・事務部門におけるマネジメント力の強化	松元	柴田 渡辺	A8	● 事務部門におけるマネジメント研修参加者累計数	人	—	43	115
	6	エンプラインズや産学連携など大学の社会的責任を果す産学連携の推進	和川 柴田 村上	川原 本田 北川 山田	A9	● 教職員における安全衛生等学内研修参加者累計数(17年度以降)	人	771	1,002	1,339
	7	「三位一体」の改革の進捗、評価とそれに基づく支援による自己改革システムの確立	村上 柴田	黒川 上田	A10	● 「三位一体の改革」の進捗を踏まえた人事・予算配分	部局	—	—	—
	8	集団から組織への移行後、組織全体の規範形成を加速させる	渡辺	佐藤	A11	● 前年QUEST-MAFの達成率	%	1/22	7/22	7/22
教育	9	卒業生と進路先の雇用面の適応と改善への反映	山田		B1 B2	● 「九大の教育」に対する卒業生の満足度(3年) ● 「九大卒業生」に対する進路先企業等の満足度	%	—	—	68 74
	10	社会・産業界とのニーズに応えるリーダー人材の輩出	山田 小寺山		B3 B4	● 大学産学連携教育における認知科目の累計件数 ● 知財産学連携教育(産学連携教育、同ヒテ、VEL)	群 コマ	—	—	3 6
	11	学部及び大学院教育の国際化の体系的展開	山田	相原	B5 B6	● 学生のTOEIC/TOEFLスコア(500以上の割合) ● アジア高経産等の年刊掲載数(学部・学域教育)	% コマ	—	10 102	11 132
	12	学習者の個別ニーズに基づく教育の質保証と、大学教育の充実化	山田		B7 B8	● 博士課程修了生(卒業率)90%以上の専攻割合 ● SNSで公開した学域専攻割合(学部・専攻教育)	% %	24/65	25/65	27/68 81/97
	13	教育コミュニケーションを推進した学生支援、情報提供、指導	山田		B9	● 学部卒業生の本学項目に関する学生満足度(D)	%	—	—	68
	14	社会人シニア向けプログラムなどリカレント教育のための体制整備	山田		B10	● 社会人シニア向けプログラム年刊掲載数	群	—	—	■
	15	教育力向上につながる教員・職員の人事開発	山田	松元	B11	● 教育業務改善達成率(専攻単位の達成率)	件	—	—	—



KYUSHU UNIVERSITY 16

本日の命題
「評価を効果的・効率的に実行する」

↓

IR (Institutional Research) 機能の強化・組織化

1. 実行性のある計画立案への支援
2. 点検・評価の実質化
3. データ収集・管理の効率化
4. 情報収集・分析
5. データに基づく現状把握(SWOT分析)

↓

**優秀な教員の事務スタッフ化の軽減→教育研究への集中度アップ
(雑用の軽減)**

Kyushu University UI project Kyudai Taro,2007

KYUSHU UNIVERSITY 17

評価活動を通じて感じること

1. 中期目標・中期計画の評価
 - ① 評価結果は専ら外部ステークホルダーへの説明責任と改革・改善に活用
 - ② 評価の反映
 - ・競争的な資金(科研費、GP、G・COE、特別教育研究経費等)
 - ・市場原理 学生・教員の確保
 - 産学官連繫資金、寄附金、病院収入
2. 認証評価
国際的な教育の質保証の仕組みとしての価値・権威
3. 運営費交付金は、国家戦略の観点から投資決定

Kyushu University UI project Kyudai Taro,2007

大学外組織評価研究会中間報告 ～評価からみえる課題～

於：H20大学評価フォーラム
2008.7.7

(独) 大学評価・学位授与機構
評価研究部 准教授 田中弥生

1

全体の構成

1. 大学外組織評価研究会について
 2. 議論の過程から明らかになった課題～計画と評価可能性～
 3. 大学の計画立案の問題
 - 3-1 アンケート結果にみる計画立案の現状
 - 3-2 計画とその執行の課題と対応の方向
 4. PDCAサイクル別にみた各手法のレビュー
 5. 中間のまとめ：中間報告書とワークショップ
- Appendix:大学外組織評価研究会について

2

1. 大学外組織評価研究会について

大学外組織評価研究会

- (独)大学評価・学位授与機構 中期計画に基づき策定された研究計画
- 大学評価の質の向上を目的に企業・民間非営利組織・行政機関の取り組みや手法を参照しその適用可能性を探る。

3

2. 議論の過程から明らかになった課題:計画と評価可能性

「計画立案に関する問題」

- 大学の有形・無形のリソースを把握しきれていないのではないか。
- 目標、目的が不明瞭ではないか(成果を定義し難い)。
- 計画の組み立てに問題がないか。(使命、ビジョン、目標、目的は目的と手段の因果関係で相互につながるもの。それがうまく整合していない。)

4

2. 議論の過程から明らかになった課題：計画と評価可能性

「評価可能性の問題」 (Evaluabilityの問題)

- 評価を行うことで評価以前の問題がわかってくる。
- 米国政策評価などでも1970年代から指摘されている。(大学評価に限った問題ではない。)
- 計画立案：目的の設定、事業のセオリー(組み立て)
- 計画立案と事後評価性

5

3. 大学の計画立案の問題

3-1 アンケート結果にみる計画立案の現状

- 重要だと認識されているが実現されていない要素。
 「教職員の教育・訓練とモチベーションの向上」
 「戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開」
- 「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」(H17.12)全大学・高専学校対象：回答率50.5%

図1 各要素の重要度と実現度

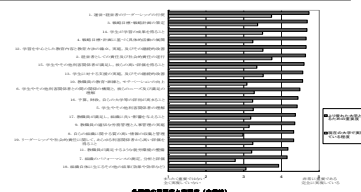
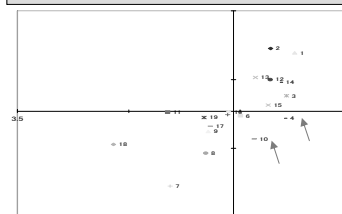


図2 各要素の相対的にみた重要度と実現度



6

3-1 アンケート結果にみる計画立案の現状

アンケート調査結果と評価可能性の問題からどのようなことが想定されるのか？

1. 計画立案のための方法論が不足している。
2. 計画立案の方法論を有しているが実行できる体制に至っていない。
3. 計画と評価を一貫管理できる体制に至っていない。
4. 1～3の組合せか、全て。

7

3-2 計画とその執行の課題と対応の方向

1. 計画立案のための方法論が不足している。
2. 計画立案の方法論を有しているが実行できる体制に至っていない。
3. 計画と評価を一貫管理する体制に至っていない。
4. 1～3の組合せか、全て。



1. 計画立案を支援するような方法論の導入。
2. 体制の構築。
3. 計画と評価の一貫管理 (PDCAを担保する方策)。

8

4. PDCAサイクル別にみた手法のレビューと実習

(1) 各種手法のレビュー

- 企業、民間非営利組織、行政機関が導入している各種手法レビューし、その機能をPDCA別に整理。
- その上で、SWOT分析、バランスド・スコアカード(BSC)について、研究会メンバーの大学の協力を得て実習。

9

		BSC	PCM	ドラッカー	SWOT分析	Strategic Planning	Service Level Agreement	プロセス指標のモニタリング	ABC ABM	アウトカム指標のモニタリング (PM)	アウトカム・インパクト評価	各付け
	Plan	使命・目標・目的の確認と再編	○	○	○	○						
	Plan (Action)	ニーズアセスメント (現在、将来) (再検証) 活動の可能性・戦略性、潜在市場の発見	○	○	○							
	Plan (Action)	強さ・弱さの発見 (再検証) 競合他大学との比較優位市場や業界における順位やシェア (現在、将来)	○		○							
<p>PDCA</p>	Plan (Action)	計画の策定 (改定) (具体的な指標の設定と責任者の明確化等)	○	○	○	○	○					
	Check	計画等の進捗度の確認、分析	○	○			○	○				
	Check	成果の確認	○	○	○					○	○	
	Check	改善点の発見 (PDCAサイクルのためのもの)	○	○	○			○	○	○	○	
	Check	財政・ガバナンス安定性の確認 (経営のためのリソースの確認)	○									○

10

(2)SWOT,BSC実習より明らかになった点

- ① SWOT、BSCは大学でも活用可能である。
- ② 大学の目的をより明確にし、構成員で共有するという効果が期待できる。(コミュニケーションの促進)

但し、

- ③ これらの手法は万能薬ではない。また独自の工夫も必要である。
- ④ リーダーシップが問われる。
使命とビジョンの決定にはリーダーシップが問われる。
- ⑤ データの蓄積が重要。
印象や偏見による議論を回避するためにはまずはデータが必要。
データがないと議論が進まない。また、目標値を設定できない。
- ⑥ 組織内の明確な役割分担と責任所在が問われる。
 - ・明確な役割分担と責任の所在が不足していると解決策としてのアイデアも萎縮しソリューション・スペースが狭くなってしまう。
 - ・手法を活用する際には適当な組織単位(学科など)についても検討が必要。

11

5.中間のまとめ : 中間報告書とワークショップ

- ・ 「大学外組織評価研究会 中間報告書」
 - 経済・社会環境の変化に大学は対応しているのか(1章)
 - 日本の大学制度および政策の変遷(2, 3章)
 - 大学評価からみえてきた課題(4章)
 - PDCAサイクル別にみた評価手法のレビューと大学への適用可能性(5, 6章)
 - アドヴァイサリー委員会座談会
- ・ ワークショップのご案内(7/8)
 - BSC講義とSWOT分析演習

12

Appendix 大学外組織評価研究会について

構成員

アドバイザー委員(敬称略)

喜多悦子 日本赤十字九州国際看護大学 学長
牟田博光 東京工業大学 副学長
山谷清志 同志社大学 政策学部・総合政策科学研究科 教授
川口昭彦 独立行政法人 大学評価・学位授与機構 理事
木村靖二 独立行政法人 大学評価・学位授与機構 客員教授(元評価研究部長)

13

Appendix 大学外組織評価研究会について

構成員

「研究会メンバー」(敬称略)

片山英治 野村證券株式会社 法人企画部 主任研究員
殿村成信 株式会社 日本格付研究所格付二部 シニアアナリスト
福留東土 広島大学高等教育研究開発センター 准教授
両角亜希子 東京大学教育学研究科 大学経営・政策コース 助教
山内直人 大阪大学国際公共政策研究科 教授
山崎その 京都外国語大学 学長事務室
米澤彰純 東北大学高等教育開発推進センター 准教授
田中弥生 (独)大学評価・学位授与機構 准教授

「役割」

・大学を取り囲む環境の変化 ・高等教育政策の変化
・大学評価からみた課題 ・手法のレビューと演習

14

登壇者略歴



キャロライン・キャンベル 英国高等教育質保証機構(QAA) 国際課長

学 歴

英国グラスゴー大学にて法律学及び政治経済学の学位を取得

現 職

英国高等教育質保証機構 (QAA) 国際課長として、国際的な高等教育質保証に関する政策助言や QAA における国際連携活動を統括。

また、ボローニャ・プロセスに係る英国ステークホルダー・グループやイングランド高等教育財政カウンシルの評価活動に参加するほか、国境を越えて提供される高等教育研究所 (Observatory on Borderless Higher Education) アドバイザー、ディグリー・ミル問題改善に向けた国際協力体制について調査するユネスコ/CHEA 共同調査委員会に参画。

職歴・活動歴

- ・ 高等教育質保証評議会 (Higher Education Quality Council) シニアスタッフ
- ・ 英国ローハンプトン大学教育発展センター 政策アドバイザー
- ・ エラスムス計画事務局 (ベルギー・ブリュッセル) にて欧州単位互換制度 (European Credit Transfer System: ECTS) の試行的プロジェクトに参加
- ・ スロバキア、ポーランド、クロアチア、及び南東ヨーロッパ大学ネットワークにおける質保証プロジェクトをはじめ、米国、インド、中国等での国際会議・セミナーに質保証の専門家として多数参加
- ・ ユネスコ/OECD 「国境を越えて提供される高等教育の質保証に関するガイドライン」 策定のための専門家グループに参加

出版物

- ・ Campbell, C & van der Wende M (2000) International Initiatives and Trends in Quality Assurance for European Higher Education, ENQA Occasional Papers 1, Helsinki
- ・ Campbell, C. and Roszynai, C (2002) Quality Assurance and the Development of Course Programmes. Papers on Higher Education, UNESCO-CEPES, Bucharest
- ・ Middlehurst, R & Campbell C. (2003) Quality Assurance and Borderless Higher Education: *finding pathways through the maze*, Observatory on Borderless Education, London
- ・ Van Damme, D. Van der Hijden, P. Campbell, C. (2004) International Quality Assurance and the Recognition of Qualifications in Higher Education: Europe, in Quality and Recognition in Higher Education, OECD, Paris. ほか

山野井 昭雄 味の素株式会社顧問

学歴・職歴

1958年3月 東京大学農学部農芸化学科卒業
1958年4月 味の素株式会社入社 中央研究所勤務
1989年6月 味の素株式会社取締役
1997年6月 味の素株式会社代表取締役副社長
2001年6月 味の素株式会社技術特別顧問
2005年6月 味の素株式会社顧問

現在に至る

その他

- ・ 独立行政法人大学評価・学位授与機構 監事（非常勤）
- ・ 日本技術者教育認定機構（J A B E E）副会長
- ・ 独立行政法人科学技術振興機構（J S T）研究開発戦略センター
アドバイザーボード 委員
- ・ 国立大学法人東京海洋大学科学技術振興調整費 諮問委員
- ・ 国立大学法人東京大学大学院農学生命科学研究科 運営諮問委員
- ・ 文部科学省科学技術・学術審議会人材委員会 委員
- ・ 学校法人香川栄養学園 理事、評議員

等



生和 秀敏 大学基準協会特任研究員
国立大学協会調査研究部 前プロジェクト・リーダー

学歴・学位

- 1966年3月 広島大学教育学部心理学科卒業
1968年3月 広島大学大学院教育学研究科修士課程教育心理学専攻修了
1988年3月 文学博士（広島大学）
論文題目：嫌悪事態に対する予測可能性と制御可能性が不安反応に及ぼす効果

職 歴

- 1968年4月 広島大学教養部助手、広島大学教育学部講師・助教授
1979年4月 広島大学総合科学部助教授
1987年9月 文部省在外研究員(UBC、ロンドン大学精神医学研究所など)
1989年10月 広島大学総合科学部教授
1996年4月 広島大学総合科学部長（1999年3月まで）
1999年4月 広島大学副学長（2001年5月まで）
2006年4月 広島大学大学院総合科学研究科教授

兼 職（大学教育および大学評価に関するもののみ）

- 1996年7月 I D E 大学協会 中国・四国支部常任理事
2000年4月 大学基準協会相互評価委員会委員（2004年度から2006年度まで委員長）
2000年8月 独立行政法人化に関する調査検討会議関係者委員（2002年3月まで）
2002年8月 大学評価・学位授与機構 総合科学系評価専門委員（2004年7月まで）
2006年9月 国立大学協会調査研究部プロジェクト・リーダー
2007年4月 大学基準協会正会員資格判定委員会委員及び大学評価企画立案委員会委員（現在に至る）



渡辺 浩志 九州大学理事

学 歴

- 1966年3月 九州大学工学部応用化学科卒業
1968年3月 九州大学大学院工学研究科応用化学専攻修士課程修了

職 歴

- 1968年4月 日本ゼオン株式会社入社
1988年3月 研究開発センター製品研究所ゴム第四グループ主管
1994年7月 総合開発センター開発研究所長
1996年3月 総合開発センター所長
1997年6月 取締役
1997年7月 兼総合開発センター開発研究所長
1998年3月 総合開発センター所長
1998年7月 兼生産本部生産技術研究所長
1998年10月 総合開発センター所長
1998年12月 兼ゼオン分析センター社長
1999年6月 技術開発本部副本部長兼総合開発センター所長
2000年6月 研究開発本部副本部長兼総合開発センター所長
2001年3月 研究開発本部副本部長兼総合開発センター所長、
素材研究所長、基盤技術研究所長
2001年6月 常務取締役、研究開発本部長兼総合開発センター所長
2002年1月 研究開発本部長兼総合開発センター所長、
R I M 加工事業部事業支援担当
2003年1月 総合開発センター所長
2003年6月 特別顧問
ゼオン化成（株）専務取締役
2004年4月 国立大学法人九州大学理事



木村 孟 大学評価・学位授与機構長

学 歴

- 1961年3月 東京大学工学部土木工学科卒業
1964年3月 東京大学大学院数物系研究科土木工学専攻修士課程修了

学 位

- 1968年6月 工学博士（東京工業大学）

主要職歴等

- 1961年4月 日本鋪道株式会社
1965年6月 東京工業大学理工学部助手
1968年8月 東京工業大学工学部助教授
1971年 ブリティッシュ・カウンシル奨学金によりストラスクライ
ド大学で研究に従事（～1973年）
1978年 日本の研究奨励制度によりケンブリッジ大学で研究に従事
（～1979年）
1982年3月 東京工業大学工学部教授
1992年4月 東京工業大学工学部長（併）（～1993年10月）
1993年10月 東京工業大学長
1997年 ケンブリッジ大学チャーチルカレッジでフェロー
（～1998年）
1998年4月 東京工業大学名誉教授
1998年4月 学位授与機構長
2000年4月 大学評価・学位授与機構長
2001年 中央教育審議会副会長（～2007年）
2004年4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構長
2004年6月 名誉大英勲章CBE受勲



川口 昭彦 大学評価・学位授与機構理事

学 歴

- 1964年3月 岡山大学理学部化学科卒業
1966年3月 京都大学大学院理学研究科化学専攻修士課程修了
1969年3月 京都大学大学院理学研究科化学専攻博士課程単位取得退学

学 位

- 1970年1月 理学博士（京都大学）

主要職歴

- 1969年4月 東京大学応用微生物研究所助手
1983年4月 東京大学教養学部助教授
1989年4月 東京大学教養学部教授
1991年2月 東京大学評議員（～1995年4月）
1994年7月 東京大学留学生センター長（併）（～1998年6月）
1996年4月 東京大学大学院総合文化研究科教授
1996年4月 東京大学教養学部生命・認知科学科長（併）
（～1999年3月）
1999年4月 東京大学総合研究博物館長（併）（～2001年3月）
2000年4月 大学評価・学位授与機構評価研究部教授（併）
（～2001年3月）
2001年4月 大学評価・学位授与機構評価研究部教授
2002年5月 東京大学名誉教授
2002年10月 大学評価・学位授与機構評価研究部長（併）
2004年4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構評価研究部教授、
評価研究部長（兼）
2006年4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構理事



田中 弥生 大学評価・学位授与機構評価研究部 准教授

学 歴

1996年3月 慶応義塾大学大学院政策・メディア研究科政策・メディア専攻修士課程修了

学 位

2001年6月 博士（国際公共政策）（大阪大学）

主要職歴

2003年10月 東京大学工学系研究科社会基盤学専攻 寄附講座国際プロジェクト 客員助教授（～2006年9月）
2006年9月 独立行政法人大学評価・学位授与機構国際連携センター 助教授
2007年4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構評価研究部准教授

専門分野

非営利組織論、評価論

調査研究テーマ

1. 非営利組織の持続発展性問題と制度設計にかかる研究
2. 大学外組織評価に関する研究（イノベーションとサステナビリティを促進するための評価）等

教育研究業績

- ・ 『NPOが自立する日』 日本評論社 2006年
- ・ 『NPOと社会をつなぐ NPOを変える評価とインターメディアリ』 東京大学出版会 2005年

翻 訳

P. F. ドラッカー、G. J. スターン 編著 『非営利組織の成果重視マネジメント』
ダイヤモンド社 2001年

社会における活動

- ・ 日本NPO学会 前副会長
- ・ 財務省財政制度等審議会委員（2007年1月～）
- ・ 外務省ODA評価有識者委員会委員（2004年4月～）
- ・ 内閣府政策評価有識者懇談会委員（2006年3月～）

大学評価フォーラム
大学評価の戦略的活用と方法

平成21年5月

編集・発行

独立行政法人 大学評価・学位授与機構

〒187-8587 東京都小平市学園西町 1-29-1

電話:042-307-1500(代表)

