



大学の内部質保証力向上 支援ツール

2013年2月8日

大学内部質保証力向上プロジェクト
(独) 大学評価・学位授与機構

全体構成

I インTRODクシヨN

1. 問題提起
2. 問題解決策の模索

II 内部質保証力向上支援ツールの使い方

ステップ1 大学関係者の整理、大学の課題の整理

1. 大学の関係者の視点の確認
2. 課題分析

ステップ2 目的の整理、プロジェクトの作り方

1. 目的分析
2. 実行プロジェクトの選定

ステップ3 指標とデータの整理

1. 目的系図に番号をふる
2. 指標の設定

ステップ4 効果的・効率的な評価

1. 反映(A)に活かすための評価

III その他

- グループワークの進め方
- 参考資料

I インTRODクシヨN

1. 問題提起
2. 問題解決策の模索

1. 問題提起

(I) P.F.ドラッカーと大学経営

- 恩師P.F.ドラッカー、近代経営学の父と言われるが。。。
- 「大学に経営の理論を導入しようとして大失敗した」
- 氏の「非営利組織の経営論」は、ハーバード大学や病院も射程に入れたもの。
- 非営利組織には、企業の「利潤」にあたるものがない。
- 利潤は全能ではないが、業績判断のユニバーサルな目安。
- 利潤のような“目安”の不在が、成果について多義的な解釈がおこり、大学をはじめとした非営利組織経営を難しくしている。
- だからこそ、自らの経営を評価してゆく必要がある。



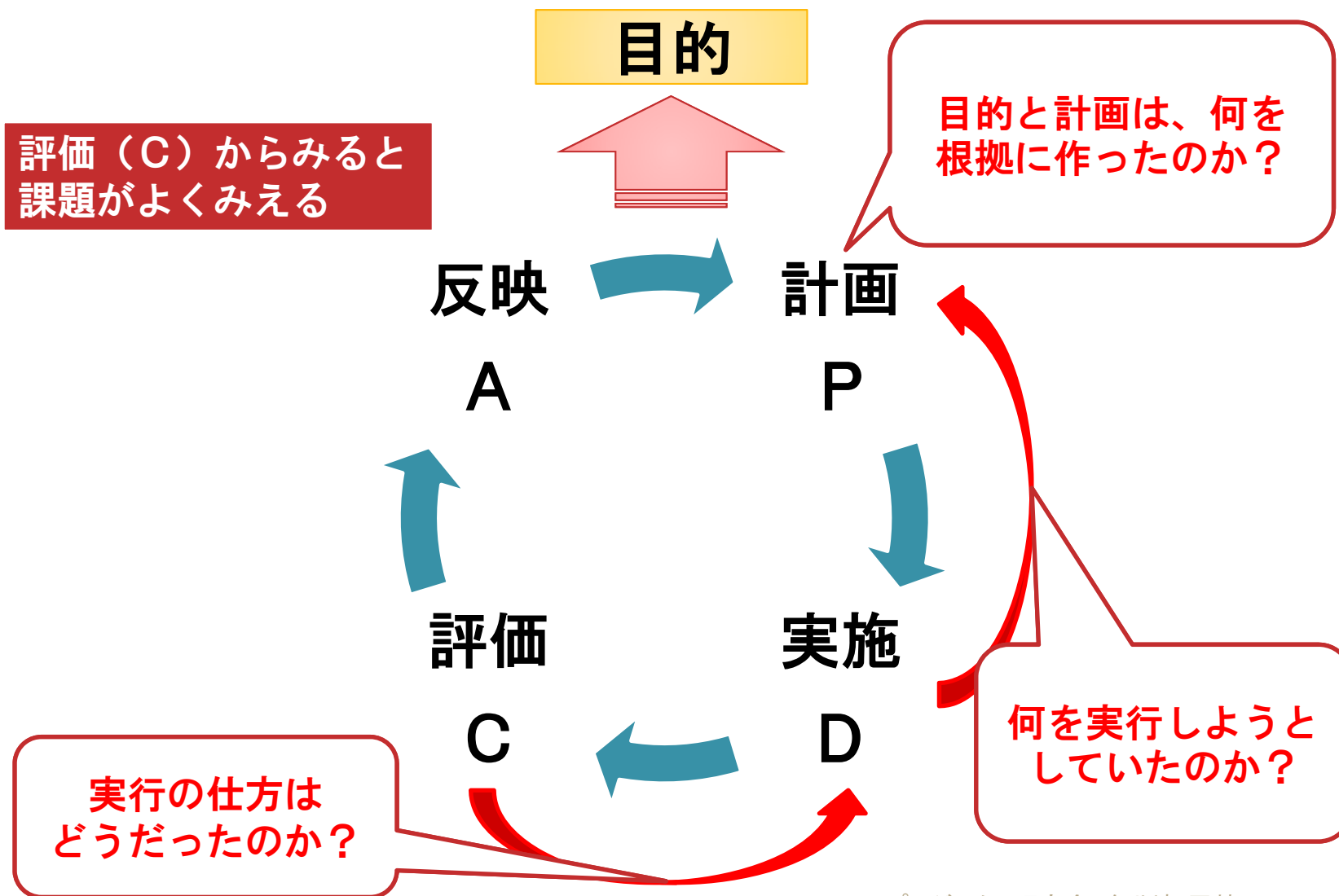
1. 問題提起

(2) 大学評価からみえる目的・計画の問題

- **事例1**：学生の自習室を作り、教育改革を図った。
- **事例2**：文系カリキュラムに数学の講義を導入し、文理融合が実現した。
- **事例3**：学生による商店街のアンケート調査を実施し、地域経済の活性化を担った。
- **事例4**：担当者の交代で、何をしようとしていたのか計画の意図がわからなくなった。
- **事例5**：前理事が作った計画なので、私（現理事）はよくわからない。

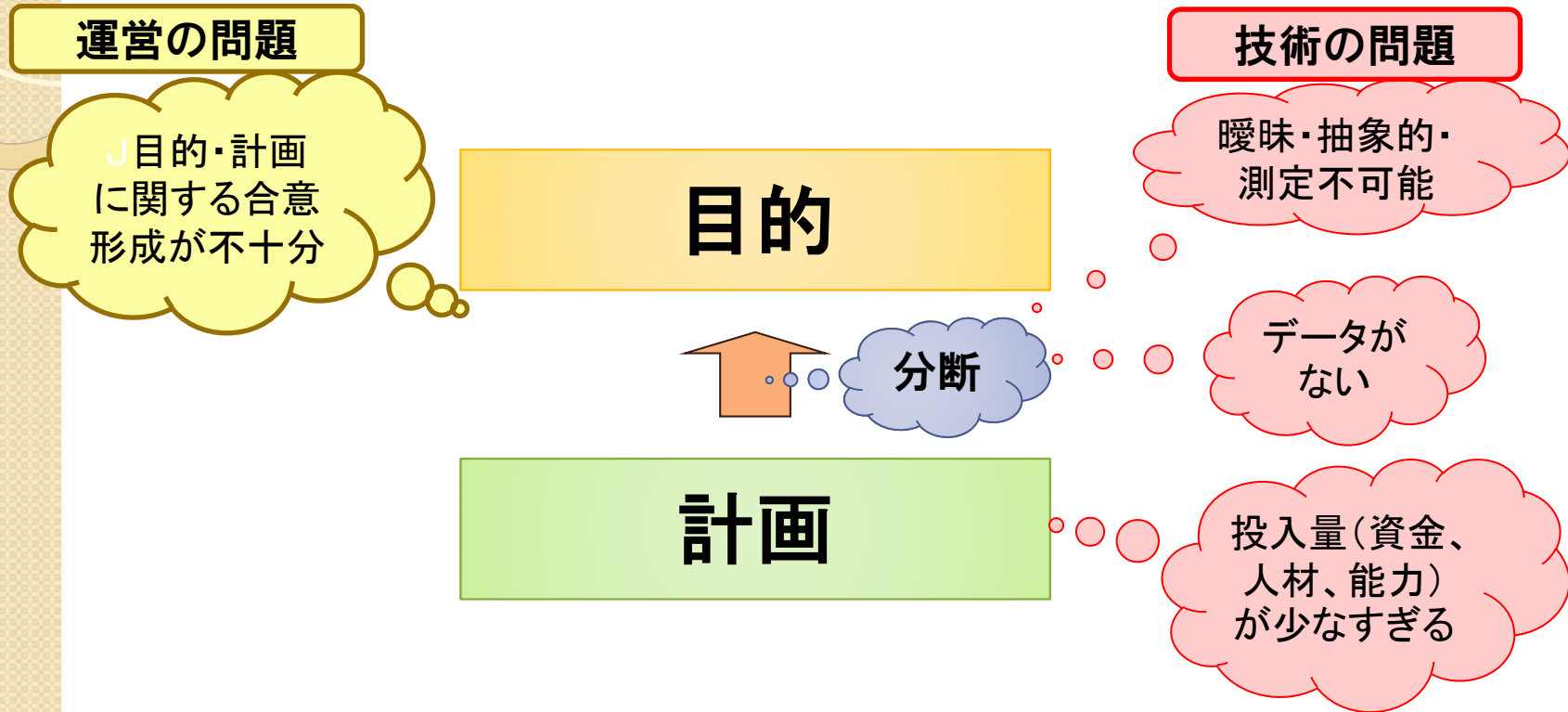
1. 問題提起

(3) 内部質保証のためのPDCA



1. 問題提起

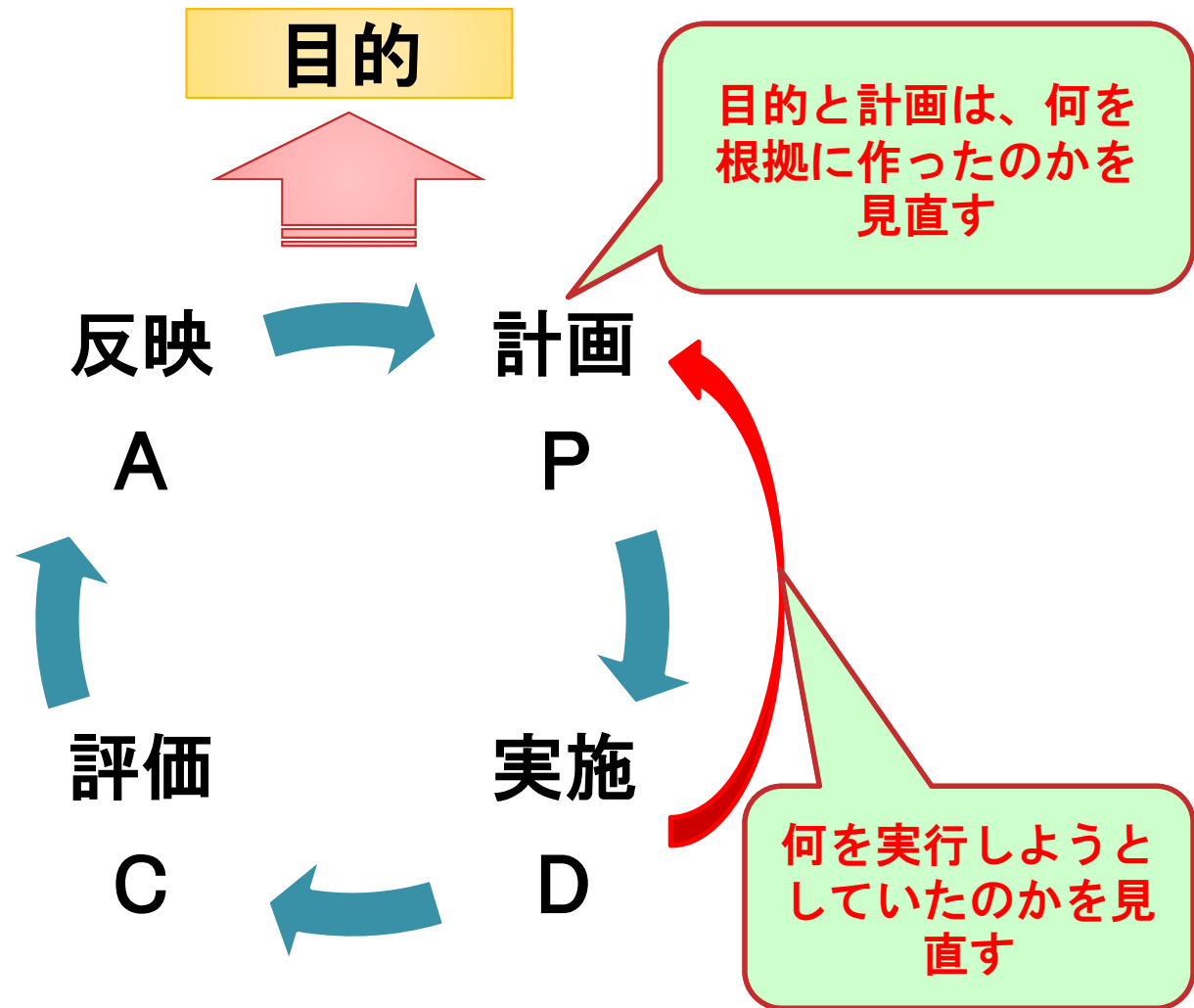
(4) 内部質保証力の問題



評価対象（プログラム）が評価を行うまでの体制が整っていない
＝ 「評価可能性の問題」

1. 問題提起

(5) 評価 (C) の視点から解決策を模索する



2. 問題解決策の模索

(1) 米国の評価研究

Evaluability Assessmentとは

- 米国政策評価分野で、1970年代に、Joseph Wholeyが開発した評価力向上支援ツール
- 目的や計画の体系性、実行可能性を事後評価を行う前の段階で、チェックし、必要であれば改善を加え、目的と計画の質を高める。同時に、評価に必要な情報を整理し、評価をより効率的に行うための体制を整えるための手法
- 「Evaluability」は、造語

2. 問題解決策の模索

(2) 日本版内部質保証力向上支援ツール

本ツールのポイント

- 目的と計画の作り方から始める（米国は所与として捉えている）。
- 目的と計画の作成は、いきなり目的の設定から入るのではなく、課題分析からはじめる（PCM手法の活用）。
- 目的を体系図にして、構造化、可視化する。
- 計画は、目的達成の手段と位置づける。
- 指標（定量・定性）は、出来合いのものを探すのではなく、デザインするという発想に転換する（米国評価学会）。

Ⅱ 内部質保証力向上支援ツールの使い方

適用対象：

- 国立・公立（年度計画・戦略計画）
- 私立（中期計画・戦略計画・年度計画）
- 学部横断的なプロジェクト

手順：



ステップ 1

大学関係者の整理 大学の課題の整理

- 1. 大学の関係者の視点の確認
- 2. 課題分析

Who:

企画・評価担当者、執行部、教員

1. 大学の関係者の視点の確認

①関係者（ステイクホルダー）とは

- 教育や研究、社会貢献活動の対象となる人々、グループ、組織などを分析し、彼らの状態や特徴を把握する。課題分析の際、誰の視点の課題であるかを考える。

教職員、執行部、学生、保護者、企業、自治体、
政府、卒業生、受験生、他大学、ほか

2. 課題分析

②課題の書き出し（1）

関係者

教職員

執行部

学生

大学事
務

企業

文部
科学省

課題

短期留学が長期
派遣につながっ
ていない

長期派遣を増や
すための戦略が
ない（作れない）

単位の読み替え
規定がない

学生の独自留学
は把握していな
い

大学の人気が下
がる

短期留学の成果
を把握していな
い

協定校数が少な
い

長期派遣数が少
ない

異文化理解の学
生が少ない

グローバル企業
への就職ができ
ない

・書き出し・整理した関係者の視点を踏まえながら、想定される課題をカードに書き出す。

2. 課題分析

②課題の書き出し（2）

関係者

教職員

執行部

大学事
務

学生

文部
科学省

課題

短期留学が長期
派遣につながっ
ていない

長期派遣を増や
すための戦略が
ない（作れない）

単位の読み替え
規定がない

大学の人気が下
がる

協定校数が少な
い

異文化理解の学
生が少ない

グローバル企業
への就職ができ
ない

・書き出した関係者及び課題カードを基に、ターゲットグループ（ターゲットグループとは、課題解決における主な主体）を決め、ターゲットグループに関連する課題を選定。

2. 課題分析

②課題カードの書き方

1. 理論的に考え得る課題ではなく、現存する課題を書く。
2. 一枚のカードに、一つの課題を書く。
3. 課題は、否定的な状態で表現する。
4. 同じカードに、原因と結果が共存しないように注意する。

教育技術が未熟で
授業がわかりにくい

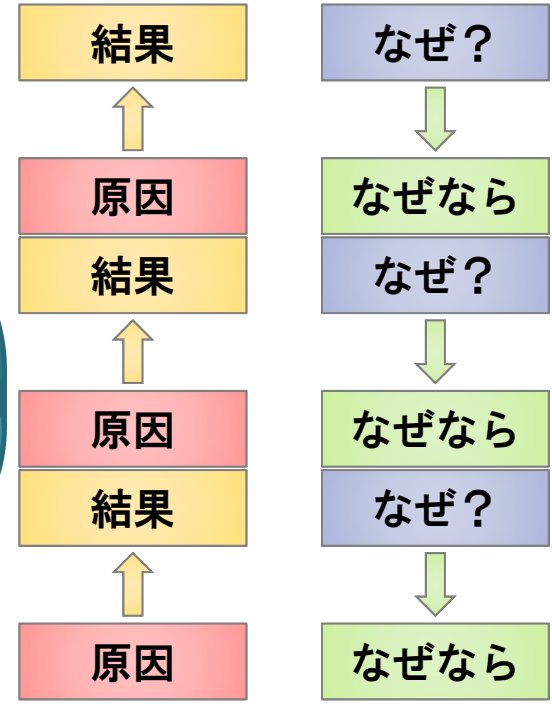
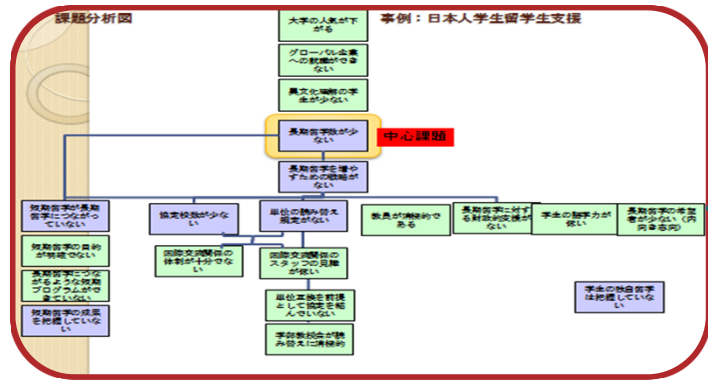
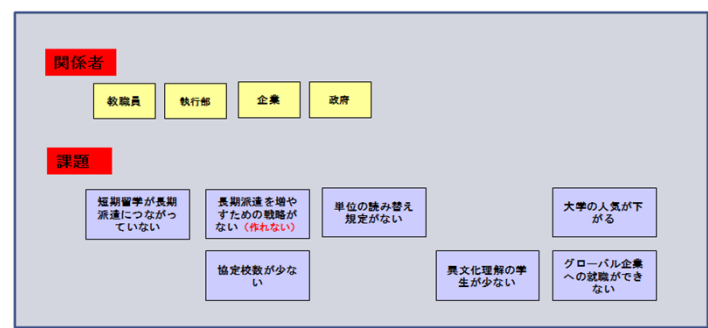
不適

教育技術が
未熟である

適

2. 課題分析

③中心課題の設定



課題系図の例

中心課題を設定し、原因と結果を考えながら、系図を上下に発展させる。

2. 課題分析

④教材用事例：日本人学生留学支援

評価大学では、グローバル化の到来を受けて、大学の国際化を図ろうと考えており、そのために学生への支援を充実させて留学生の受入と日本人学生の派遣を活発にするために様々な努力を行っている。

現在、国際戦略が明確でないため、評価大学には国際交流協定校が5大学（北米1、中国3、韓国1）しかない。本学を休学しないと参加できない長期派遣については、教員が消極的なこともあって、利用者はいなかった。これは、派遣先での取得した単位の読み替え規定がないことに加え、学生への財政支援がないことも一因と考えられる。なお、学生が自主的に休学して協定校以外に留学している場合、大学としては把握していない。

本学では、長期派遣への関心を高める一環として、短期留学制度を導入した。夏休みを利用した協定校のトロント第三国際文化大学（カナダ）への語学研修プログラム（18日間）へは、毎年、150名程度の学生を派遣している。留学費用（旅費、宿泊費、受講料）の学生負担は15万円である。これは大学が5万円の補助を行っているからである。事後アンケートにおいて、「少しでも英語力が向上した」と回答している学生は90%であり、「国際感覚が養われなかった」と回答した学生は0%であった。研修の総仕上げとして、カナダ国内の研修旅行があるが、聞き取り等に苦慮した学生が少なからずいたものの、概ね順調な学生の海外派遣ができていると考えられる。しかしながら、語学研修プログラムで派遣された学生のうち、協定校への長期派遣を志願した学生は1割に満たない。また、語学力が実際にどの程度向上したのかは、今のところ定かではなく、グローバル企業への就職実績もない。

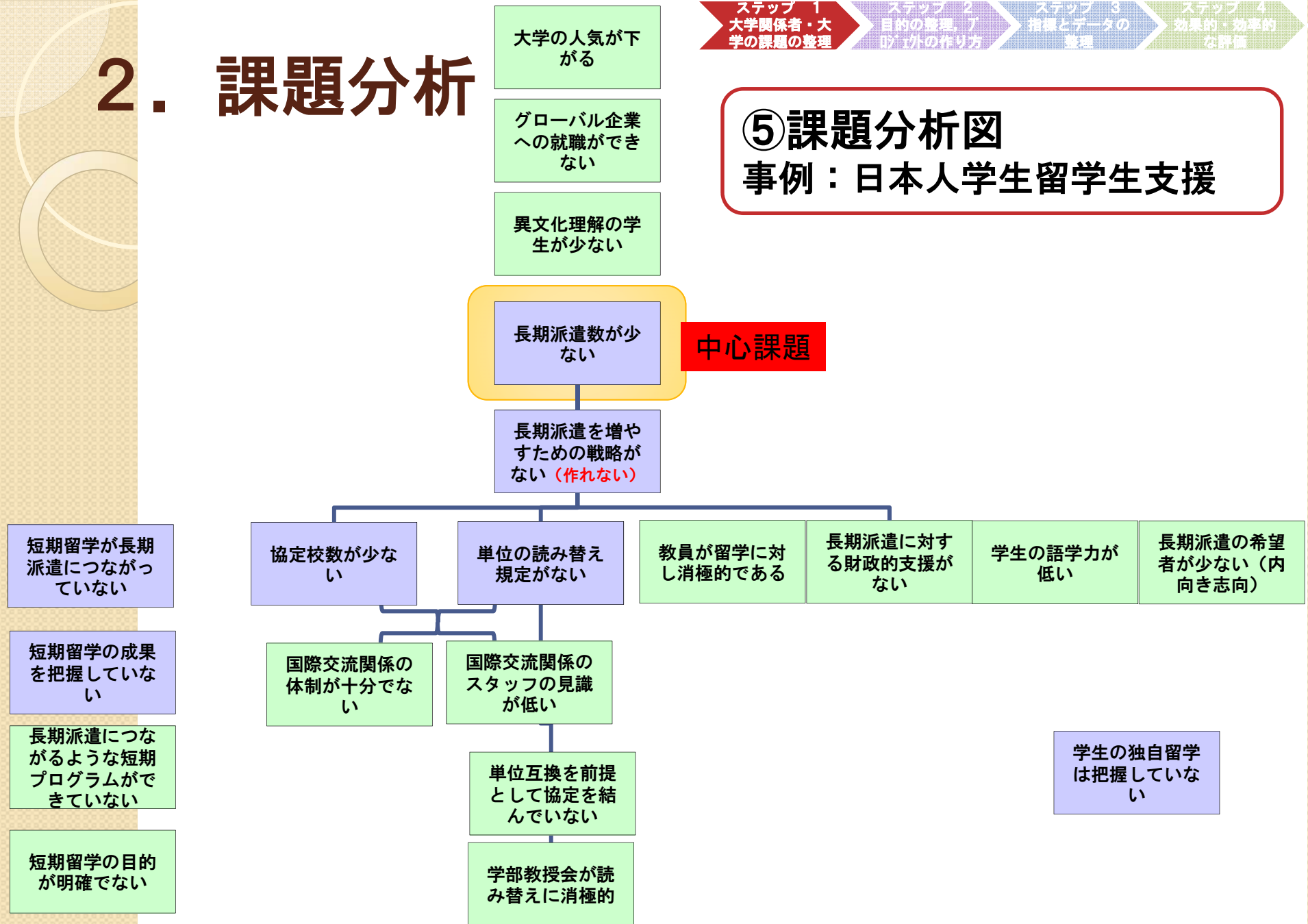
*長期派遣とは単位互換を前提とした日本人学生の海外派遣のことをさす

評価大学：学生総数 3,118人 学部構成：文学部、経済学部、経営学部、工学部

2. 課題分析

⑤課題分析図

事例：日本人学生留学生支援



ステップ2 目的の整理 プロジェクトの作り方

- 1. 目的分析
- 2. 実行プロジェクトの選定

Who:

企画・評価担当者、執行部、教員

1. 目的分析

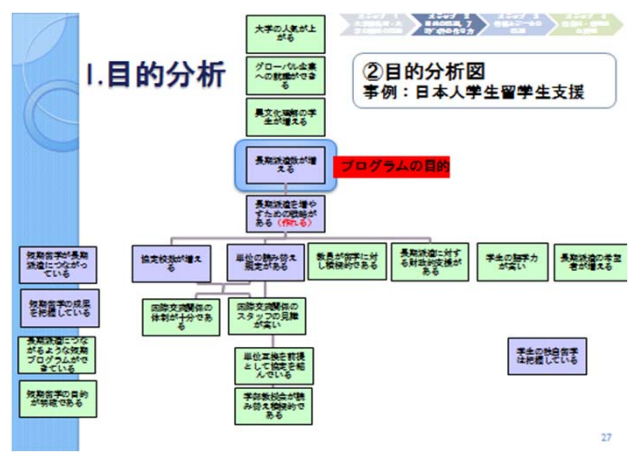
①目的分析とは

- 課題が解決されたときの望ましい状態とそれを導くための手段の【手段—目的】関係を明らかにし、課題分析と同じく系図の形で整理する作業である。

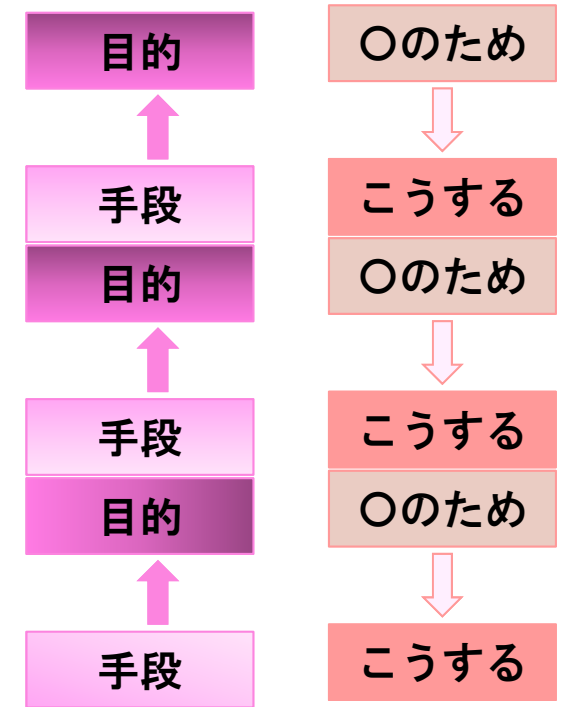
目的系図の作成は、課題系図を基に【原因—結果】関係を【手段—目的】関係の肯定的表現に作り直すことを通じて行う。

1. 目的分析

①目的分析とは



目的系図の例



課題が解決されたときの望ましい状態とそれを導くための手段を目的系図を描くことで、明らかにする。
 目的系図の作成は、課題系図を基に【原因—結果】関係を【手段—目的】関係の肯定的表現に作り直すことを通じて行う

1. 目的分析

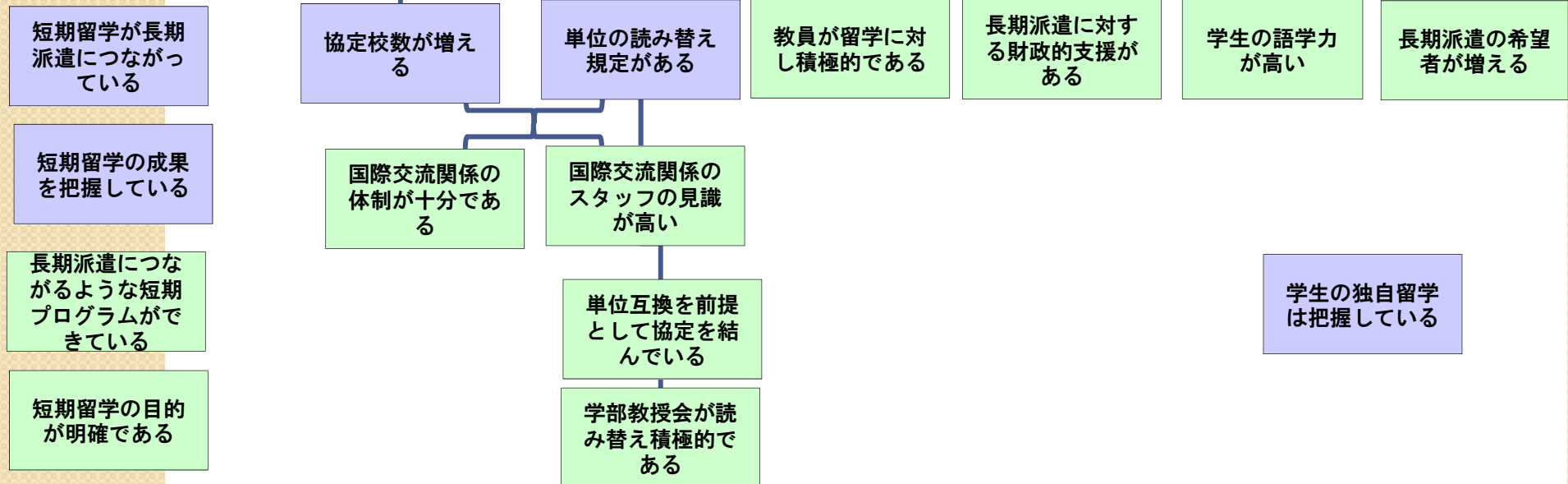


② 目的分析図

事例：日本人学生留学生支援

課題系図をリバーズする

プログラムの目的



2. 実行プロジェクトの選定

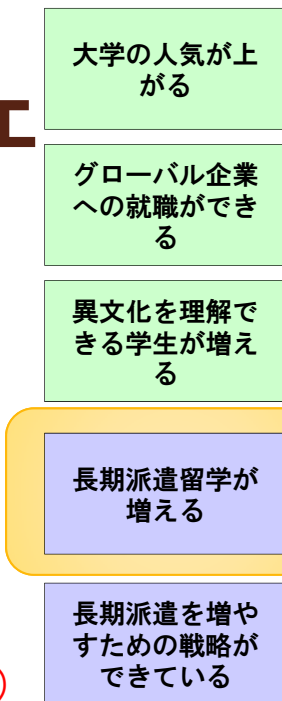
① 実行プロジェクトの選定とは

- 目的分析から得られる情報を基に、プロジェクトの**実行可能性**を確認し、**実行プロジェクト**を選択する作業である。
1. 目的系図の中で、「改善された未来の状態」を実現するためのプロジェクトを複数確認し、それぞれを構成する課題カードのグループを線で囲む。
 2. 実施が困難と考えられるプロジェクトや、他のプロジェクトがすでに実施しているものをのぞく。
 3. 各自の選択基準に照らし合わせて、各プロジェクトを比較検討する。
 4. プログラムに取り入れるプロジェクトと内容を選定する。

2. 実行プロジェクトの選定



②実行プロジェクト選定
事例：日本人学生留学生支援



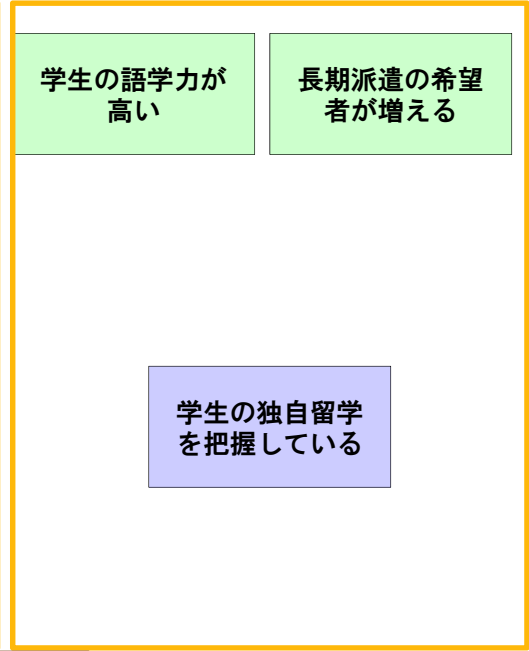
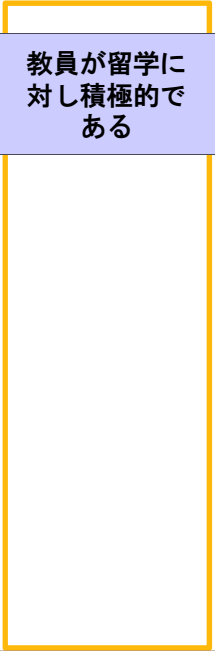
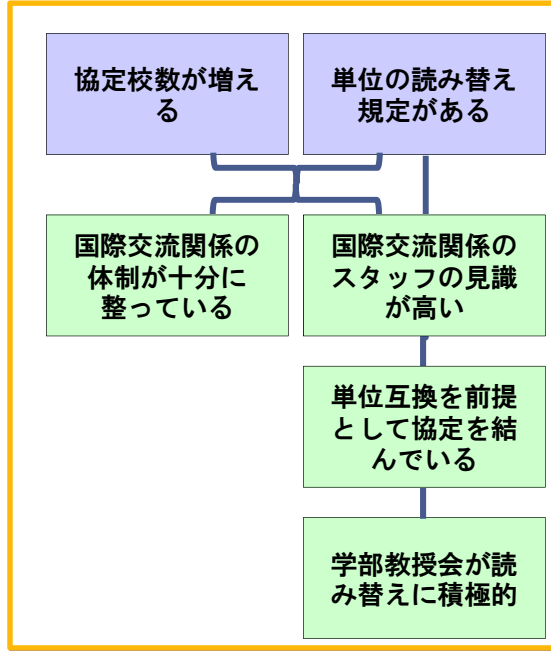
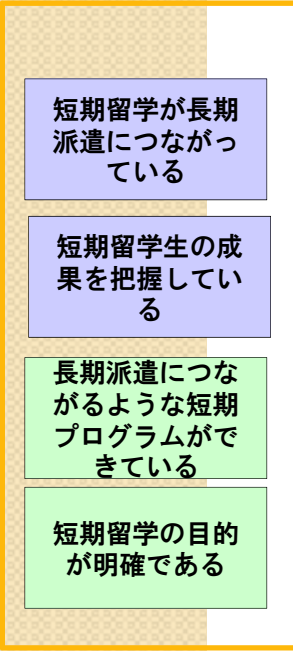
プロジェクト1の目的

短期留学：1(1)

学内の制度：1(2)

学生支援：(3)

学生：(2)



ステップ3 指標とデータの整理

- 1. 目的系図に番号をふる
- 2. 指標の設定

Who:

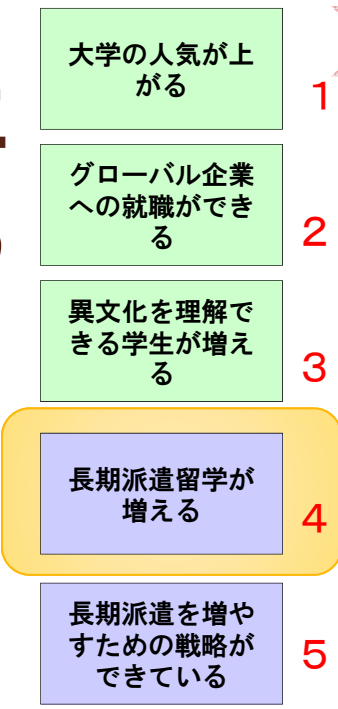
**企画・評価担当者、
IRや情報分析担当者**

*** 指標の種類、データ処理・分析の基本は
「EA報告書」（大学評価・学位授与機構）**

1. 目的系図に番号をふる



事例：日本人学生留学生支援

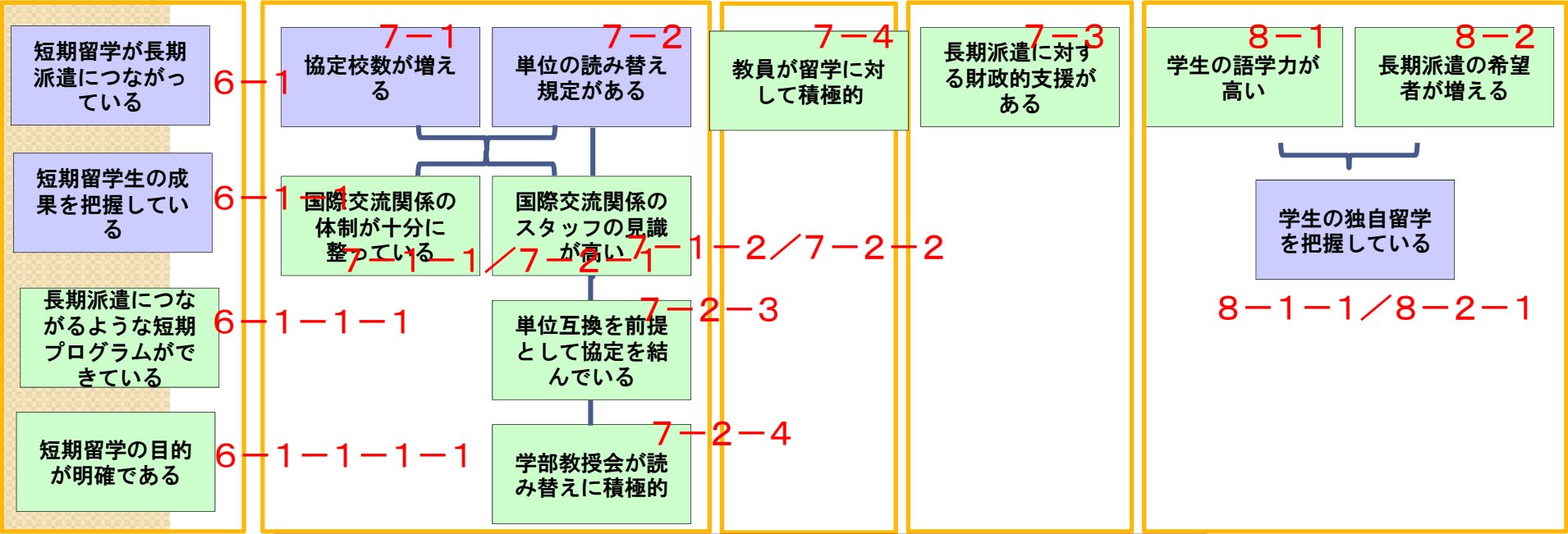


プロジェクト1の目的

短期留学：1(1) 学内の制度：1(2)

学生支援：(3)

学生：(2)



就職年齢が硬直化している

2. 指標の設定

① 評価設問表、指標へ

- 評価設問表を作成する（下表）。
- 目的系図の1要素が1行に対応する。
- 系図の番号順に要素を設問表に映す。
- 「評価設問」欄に、目的の文章の末尾を「〇〇できたか」という疑問形にしたものを記入する
- 「指標」欄に、評価設問に答えるためには、何を確認したらよいのかを示す目安を記す。
- 「データ入手手段」欄には、指標に対応するデータがどこにあるのか、あるいはどのように入手しうるのかを示す。

目的番号	目的	評価質問	指標	データ入手手段	資料の有無
1	大学の人気上がる	大学の人気上がりましたか	受験者数 大学ランキング 企業からの評価	入試データ 雑誌等 就職先データ等	
2	グローバル企業への就職ができる	グローバル企業への就職ができたか	グローバル企業への就職者数	就職先データ等	
3	異文化を理解できる学生が増える	異文化を理解できる学生が増えたか	異文化理解授業の受講者数 キャンパス内の留学生による活動 学生の理解度	受講者データ アンケート	
4	長期派遣留学が増える	長期派遣留学が増えたか	長期派遣者数 (派遣先校で単位を取得できた人数)	学生派遣者リスト	

2. 指標の設定

② 評価設問表（評価大学留学支援から抜粋）

目的番号	目的	評価質問	指標	データ入手手段	資料の有無
1	大学の人気上がる	大学の人気上がりましたか	受験者数 大学ランキング 企業からの評価	入試データ 雑誌等 就職先データ等	
2	グローバル企業への就職ができる	グローバル企業への就職ができたか	グローバル企業への就職者数	就職先データ等	
3	異文化を理解できる学生が増える	異文化を理解できる学生が増えたか	異文化理解授業の受講者数 キャンパス内の留学生による活動 学生の理解度	受講者データ アンケート	
4	長期派遣留学が増える	長期派遣数が増えたか	長期派遣者数 (派遣先校で単位を取得できた人数)	学生派遣者リスト	
5	長期派遣を増やすための戦略ができています	長期派遣数を増やすための戦略ができていますか	戦略の有無	評議会の資料(決済済み) 中期目標	
			実行計画(ロードマップ, リソース, 目標数等)	実行計画または年度計画	
6-1	短期留学が長期派遣につながっている	短期留学が長期派遣につながっているか	短期留学総数における長期派遣数(比率)	学生派遣者リスト	
		短期留学が長期派遣につながっているか	短期留學生のうち、長期派遣に行った動機	長期派遣への相談者数 アンケート, ヒアリング等	
6-1-1	短期留学の目的が明確である	短期留学の目的が明確であるか	目的の記述要素(具体性, 数値目標, プログラムによる育成像)	評議会の資料(決済済み)	

目的系図に番号をふる。設問表に番号と目的を転記するが、目的は質問の表現にかえる。設問に回答するのに適当な指標を選ぶ。

ステップ 4 効果的・効率的な評価

1. 反映（A）に活かすための評価

Who:

**企画・評価担当者、執行部、
事業担当者**

1. 反映（A）に活かすための評価 評価結果を次期計画に反映する

- ① 主要な関係者（評価・企画関係の理事、担当者）を確認する。
- ② 主要な関係者で目的系図を共有・確認する。
- ③ 進捗管理、指標データをもとに計画の達成状況を見る。
- ④ ③をもとに達成の理由、達成できていない理由を分析、考察する（プロジェクトレベル、プログラムレベル）。
- ⑤ ④をもとに、具体策を考える。
- ⑥ 次期計画に反映させる。

Ⅲ その他

- グループワークの進め方
- 参考資料

グループワークの進め方

- 1. 話し合いのルール
- 2. 司会者の役割
- 3. カードの書き方

1. 話し合いのルール

- ・ 議論のための議論は避ける
- ・ 傾聴： 人の話をよく聞く
- ・ 人の意見は殺さない
- ・ 同調圧力は避ける(上司が、みんなが)
- ・ 社会的な手抜きはしない(「まあいいか」で終わらせない)
- ・ 課題は、できるだけ根拠や事実に基づき述べる。

2. 司会者の役割

- ・ 議論をリードするのではなく、議論の整理・進行役である
- ・ グループワークメンバーが発言できるように手助けをする
- ・ グループワークメンバーと、議論の内容に関する見識や能力を競わない
- ・ 意見の対立や軋轢を、建設的な議論の場へと引き出す
- ・ 中立の立場を保つ
- ・ 議論しないまま多数決で決めない

3. カードの書き方

- ・ 自分の考えを自分でカードに書く。
- ・ 一枚のカードにはひとつのアイデアを書く。
- ・ 具体的な内容を書く。
- ・ 簡潔な文章(英語でいうVO)で表現する。
- ・ 議論の前にまずカードを書く。
- ・ カードをボードから取り除くときは、コンセンサスを得る。
- ・ 誰が書いたカードかは問わない。

参考資料

1. 本ツール利用のめやす（詳細）
2. 参考にした評価手法
3. 各種評価手法の概念と整理

1. 本ツール利用のめやす (詳細)

ステップ1：大学関係者の整理・課題の整理、 ステップ2：目的の整理、プロジェクトの作り方	
対象	国立・公立（年度計画）、私立（中期計画・年度計画）
単位	学部・学科レベル（大学全体の場合は密度を薄くする）、学部・学科横断的な事業やプログラム
担当	評価担当者と理事がコーディネート、教員、職員
時間	教員、職員への負担は2時間 x 2回程度（まとめ作業は評価担当者が担う）
パート3 指標とデータの整理	
対象	国立・公立（年度計画）、私立（中期計画・年度計画）
単位	学部・学科レベル（大学全体の場合は密度を薄くする）、学部・学科横断的な事業やプログラム
担当	IR担当者、評価担当者（データ収集には部局の協力不可欠）
時間	ロジック・モデル、指標デザイン：2-4時間、データ収集は定常業務
参考	指標解釈、データ分析・まとめの基礎は『大学の質保証力向上のための理論と実践』（大学評価・学位授与機構）pp103-120参照
パート4 効果的・効率的な評価体制	
担当	意思決定者、評価対象となる関係者、評価・IR担当者
時間	2時間 x 2回（評価・IR担当者が提案）

2. 参考にした評価手法

- 考え方として
「Joseph Wholey “Evaluability Assessment”」
- 課題分析、目的分析、プロジェクト選定
「USAID, UN, GTZ, JICA, etc.
“Project Cycle Management”」
- 評価設問表（指標デザイン）
「全米評価学会テキスト
Gail V. Barrington “Handling Data From
Logic Model to Final Report” Atlanta, GA
June 14-15,2011」

3. 各種評価手法の概念と整理

本ツールの主な対象は色かけの部分

Evaluation

Audit

Accreditation

目的	対象	タイミング	評価者
判断: 「総括評価」	プログラム: 「プログラム評価」	実施前: 「事前評価」	第3者 「独立評価」「外部 評価」「第3者評価」
改善: 「形成評価」	事業 「事業評価」	実施段階: 「中間評価」	事業担当者 「内部評価」
		事後段階: 「事後評価」	受益者の参加 「参加型評価」
	監査 会計監査 業務監査		
	組織 「認証評価」、「行動 倫理規定」		