



令和6年度大学等の質保証人材育成セミナー vol. 2

「評価疲れ」のメカニズムと解消に向けたTips

「評価疲れ」のメカニズムと 測定尺度の開発

渋谷 進

令和6年12月13日

まずは測定してみましょう！

- 市村先生が中心となって作成した測定尺度
- <https://jp.surveymonkey.com/r/F5DKSN2>

- 皆さん疲れてますか？
- ええ、僕は疲れてます！
- 「評価疲れ」の研究に疲れているんですよ！



「評価疲れ」とは？

- 大学評価を始めとする多くの評価においては、そのネガティブな側面として「評価疲れ」について言及されることが多い。
- しかし、「評価疲れ」は、**漠然とした語**として使用されており、その原因や生じるメカニズム、克服の可能性等について明らかになっていない。

中央教育審議会(2008) 学士課程教育の構築に向けて(答申)

(イ) 第三者評価制度の見直しに当たっては、分野別の評価をどのように進めていくかが重要な課題となる。

分野別の質保証の枠組みづくりを進めつつ、分野別評価へどのように進化させ、普及を図っていくか、その場合、第三者評価制度との関連をどのように考えていくか、「評価疲れ」という批判もある中、機関別・分野別両者の効率的で実効ある評価の仕組みはどうか、という点に、着実に

大学評価導入時には、**作業負担**に関する「評価疲れ」が中心

大学評価コンソーシアム設立趣意書(2009)

1. 「大学評価コンソーシアム」設立の背景

現在、我が国の大学においては、大学評価の手法の改善や、評価結果を大学運営に反映させるPDCAサイクルの確立が求められている。しかし、これらのための方策は未だ十分ではない。例えば、大学評価に係る過大なコストや「評価疲れ」が指摘されるとともに、多くの大学では、評価結果が大学経営に活用されておらず、評価が評価で終わっている状況にある。また、大学に評価文化が十分に

ここ数年、再び「評価疲れ」が

「評価疲れ」を引き起こす要因として

第一に、受審する側と評価する側の負担感

第二に、評価結果の活用度や社会からの認知度の低さ

じゅあ J U A A

NO. 71
2023

高等教育の
質の向上を目指して

巻頭言

「評価疲れ」を考える

大学基準協会 会長、津田塾大学 学長 高橋 裕子

Chat

そのためにも、「評価」の成果が広く、多くの大学のステークホルダーに十全に活用され、大学ジャーナリズム界も含め、影響力を持って語られ、流布するようになることを目指していくべきだと考える。実現すれば、「評価疲れ」という言葉も聞かれなくなるだろう。

なぜ評価疲れが起こるのだろうか？

- 大学へのヒアリング調査に基づき、代表的なものとして
 - 執行部からの、良い評価を取らなければいけないという暗黙のプレッシャー
 - 内部質保証体制の構築として、強制される「自主的な」改善
 - 「動機づけ」の問題

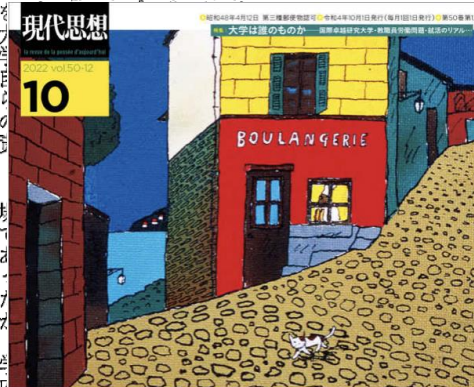
大学失格

「評価疲れ」と大学

渋井進

はじめに

二〇〇四年の認証評価の施行および国立大学法入から二〇〇年近くが経とうとしている。その布石える一九九八年の大学審議会答申「21世紀の大学方策について——競争的環境の中で個性が輝く士されるように、競争と評価によって改善を自主的とは、今や大学にとって日常的な業務として定着「PDCAサイクル等を適切に機能させることに上を図り、教育、学習等が適切な水準にあることとを評価する」ということが、評価の目的として定められている。また、二〇一八年に「細目省令」③が改正されたことにより、現在進



国際卓越研究大学
教職員労働問題
就活のリアル

れ、「徒
評価制度
から今日
（以下、
鹿見島
こめる立
を表明し
てきた。
山下祐介
成田隆一
を主

機構内プロジェクトでの 研究内容 (令和3~5年度)

1. 「評価疲れ」概念の明確化

- 文献調査、機構が実施した評価における大学・評価者向け検証アンケートの分析、大学へのヒアリング調査

2. 「評価疲れ」の測定手法の開発

- ヒアリング調査を踏まえ、大学における「評価疲れ」の測定尺度の項目案を作成し、評定実験を通じた測定尺度の信頼性・妥当性の検討による精緻化
- 非言語情報に基づく「評価疲れ」の客観的測定指標の開発

3. 「評価疲れ」軽減へ向けた実践

- 研究会を組織して大学、評価機関の教職員からなる研究会を組織し、「評価疲れ」の軽減へ向けて取組を議論
- 「評価疲れ」軽減へ向けた、ワークショップ等の実施

「評価疲れ」をもたらす要因と軽減へ向けた整理

- 「評価疲れ」を引き起こす要因について、2022年4~5月に国立大学5校を対象としたヒアリング調査を踏まえて概念整理および、軽減策を考察。

1. 評価の自己目的化の問題

KPIの向上のみが目的となってしまう、他の基礎的な取組みが犠牲になるような設計は避ける。

2. 目標・計画の設定の問題

Evaluability Assessment(評価可能性のアセスメント)の手法を大学評価に適用

3. 「動機づけ」の問題

外発的動機づけとして求められている評価の中で、「内部質保証」に代表されるように、自主的な改善(内発的)を求められている。

外発的動機を与えることにより、内発的動機づけが低下するアンダーマイニング効果。

⇒すでに機能している改善に向けた取組に対しては、無理に介入しないことも必要か

R6.12.13

令和6年度第2回大学等の質保証人材育成セミナー
評価疲れのメカニズムと解消に向けたTips

「評価疲れ」のメカニズムと 測定尺度の開発

市村 賢士郎

大学改革支援・学位授与機構 研究開発部

心理学の研究手法に則って作成

- 評価疲れの概念整理

- 文献調査
- アンケート分析

- 尺度項目の作成

- 大学評価関係者へのヒアリング調査
- 有識者による検討

- データに基づく項目の検証

- Web調査によるデータ収集
- 相関分析
- 因子分析

一般職業従事者950名に調査

- ・ Web調査会社のアンケートモニターに登録の有職者
- かつ
- ・ 年に1回以上評価にかかわる業務に従事している人

4つの観点を計18項目で測定

1. 評価目的の**不透明感** 7項目

- 1-1. 評価にともなう作業の手順がわからない
- 1-2. 評価の仕組みがわからない
- 1-3. 評価の方法がイメージできない
- 1-4. 評価の目的がわからない
- 1-5. 評価に意義はないと感じる
- 1-6. 評価で何を求められているのかわからない
- 1-7. 評価の内容をイメージすることが難しい

2. 評価制度への**不信感** 4項目

- 2-1. 評価結果が形式的だと感じる
- 2-2. 評価のやり方に疑問を感じる
- 2-3. 評価の仕組みが形式的だと感じる
- 2-4. より適切な評価方法があると感じる

3. 評価作業の**負担感**

物理的負担感 4項目

- 3a-1. 評価にともなう作業の量が多い
- 3a-2. 評価の種類が多い
- 3a-3. 評価にともなう準備が大変である
- 3a-4. 評価の多さに負担を感じる

心理的負担感 3項目

- 3b-1. よい評価でなければいけないという重圧を感じる
- 3b-2. 悪い評価への抵抗を感じる
- 3b-3. 評価結果を周りと比較されることに重圧を感じる

1. 評価目的の**不透明感**

会場と一般職業従事者との尺度得点の比較を当日に示します。

1. 評価方法への不信感

会場と一般職業従事者との尺度得点の比較を当日に示します。

3a. 評価作業の物理的負担感

会場と一般職業従事者との尺度得点の比較を当日に示します。

3b. 評価作業の心理的負担感

会場と一般職業従事者との尺度得点の比較を当日に示します。

評価疲れ = 不透明感 + 不信感 + 負担感

- 評価疲れは3つのキーワード、4つの観点で考えることができる
 - 評価目的の**不透明感**
 - 評価制度への**不信感**
 - 評価作業の物理的**負担感**・心理的**負担感**
- 高等教育機関における評価疲れ
 - アンケート結果の要約を当日に追記します。

R6.12.13

令和6年度第2回大学等の質保証人材育成セミナー
評価疲れのメカニズムと解消に向けたTips

評価疲れを解消する — その処方箋となる考え方とTips —

大学改革支援・学位授与機構 研究開発部

畠田 敏行

-
- 前半で把握した「評価疲れ」をどのように解消するか、ということについて考え方とTips を提供します。
 - まずは評価疲れの3要素を解消するための考え方を示します。
 - 続いて、現場で使える評価の知識・技能の Tips（計画の進行管理手法、研究評価の基本）についてもコンパクトに提供していきます。

評価疲れを解消するためには？

3

- 評価（現状把握）は何のためにやっているのか → 明確化
- 目的のない作業は徒労感を生む。巻き込まれる人たちはもっと疲れる。
- 不信感 + 不透明感 + 負担感 を解消するためにマネジメント支援者が
できることとは？
 - **1 不透明感** → 明示的：Evincive
 - **2 不信感** → 非排除・双方向的：Inclusive and Interactive
 - **3 負担感** → 支援的：Supportiveな評価システムの提供や語の整理？
- 評価：“assessment”, “accreditation”, “evaluation”, “ranking”, “rating”, “monitoring”, “judgement”, “review” …なになの？

- 評価作業（現状把握）を行うケースを想定します。
- 今回は、学内で評価者と被評価者に分かれて（学長裁量経費プロジェクトで採択課題を選びたい等）学内で実施するような評価は、別の機会に解説します。
- 「A大学B環境科学研究所センター」の点検評価を考えて行きましょう。
- ①センターは、政府からの5年間補助金をもらっています。現在助成期間2年目であり、3年目の年度末に来期の補助金の継続の可否が問われる評価がある。それまでに「政府との約束」の達成状況を把握し、課題があれば手を打っておきたい。〔**達成度の把握**〕
- ②（次の）「提案」に向け、将来構想を考えるための議論の材料が欲しい〔**水準・質の把握**〕。

行う評価①：目標・計画に対する達成度評価を行い、遅れている部分、進んでいる部分（アピールできる部分）について整理したい。

行う評価②：強み弱み、これまでの成果の意味と意義を整理して、ミッションの再確認をする。

達成度評価の準備

- **研究目標**：近隣各国と協力の上、環境改善に関連する研究活動を実施し、現在の状況把握と環境汚染等を低減するための提案を行ない、我が国を中心とした地域の環境改善に資する。
- **研究計画**：国内外の研究者と共同研究を20件以上実施し（うち国際共同研究を5件以上）、3回のシンポジウム等の成果共有と議論を行う。
- 活動すること、アウトプット、アウトカムは何？
- 成果指標は整合的？、もっと他に準備する指標はあるか（政府に報告するかどうかは別として → モニタリング）

研究目標と研究計画の整理

7

行すべき活動

近隣各国と協力の上、環境悪化に関連する研究活動を実施する。

具体的には、国内外の研究者と共同研究を20件以上実施、うち国際共同研究を5件以上実施、3回のシンポジウム等の成果共有と議論を行うこと。

期待される研究結果

我が国を中心とする地域の環境汚染の現状把握およびそれを低減するための提案が行われること。

期待されるアウトカム

我が国を中心とした地域の環境改善が進む具体的契機や議論の材料となること。

波及効果

環境改善が進むこと。

ここで少し考えてみましょう

- この評価を円滑に進めるには、どうすればよいですか？
- 手法や方法が分かっているならば、「評価」はできますか？
- ヒント：目的、体制、手順・進め方、情報・データ（コンテンツ）、成果

1：評価目的の不透明感	7項目
2：評価制度への不信感	4項目
3a：評価作業の物理的負担感	4項目
3b：評価作業の心理的負担感	3項目

5つの観点－1：目的

9

1. 何のために評価をやるのか（目的の明確化と共有）

- 評価の目的は何ですか（1-4）？

→ 「お金が欲しい。」「とにかくメンツのために継続させたい。」

→ 何でもよいです。「きれいごと」だけでなくてもよいです。

→ 「とにかくこなしたい」など評価担当の個人的欲望ではないほうがよい？

- 評価の意義があれば疲れない（1-5）？：評価が評価で終わらないように
するするためには、未来を向いた形にすることが重要。

→ 評価結果は何に使う？

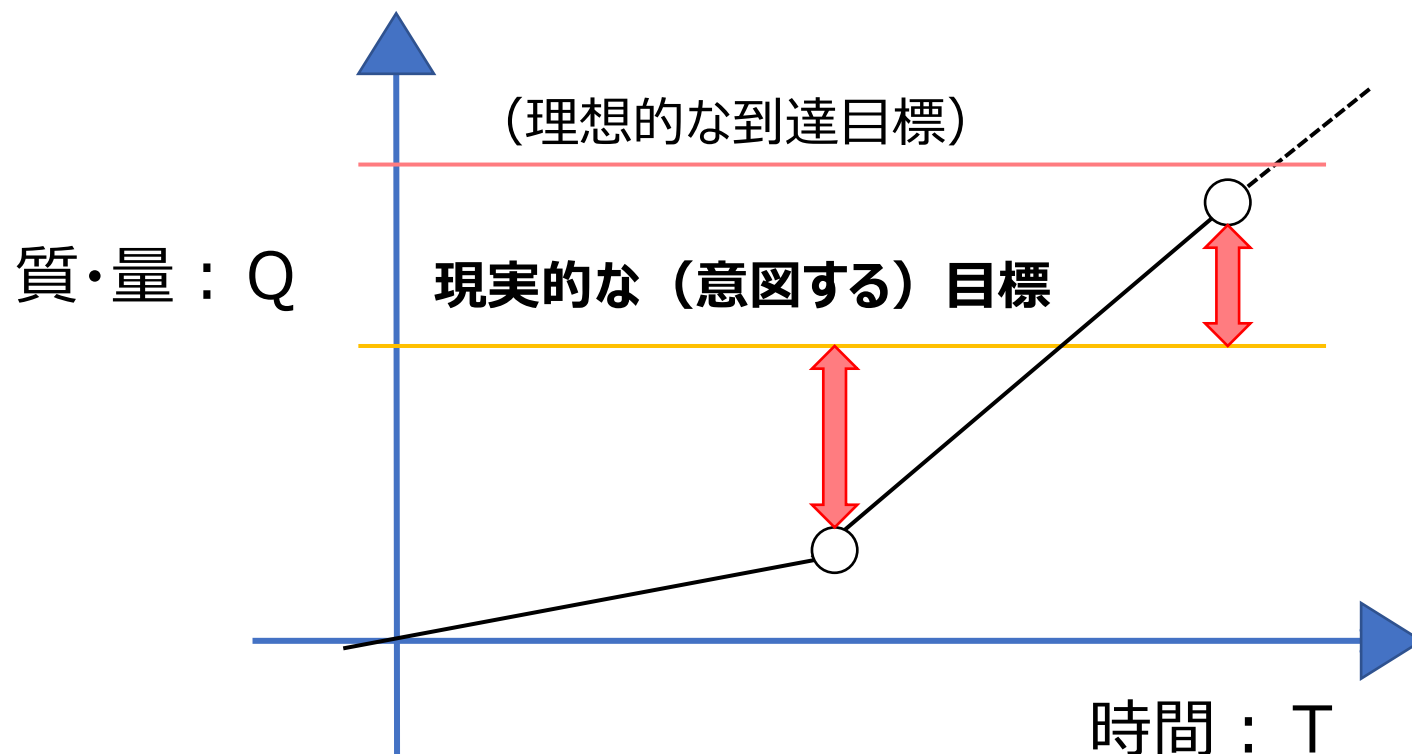
1-4 評価の目的が分からない

1-5 評価に意義はないと感じる

よい評価って何ですか？

10

- 点検評価とは、目的に照らしてある時点でどのような状態になっているかを知る行為（＝**現状把握**）である。
- 実施した後に、**次に何をすべきか**が分かるような点検評価が必要。



基準、観点のない
単なる自己把握で
次の行動を考える
ことは難しい？

2. 体制：作業のしやすさ（気持ち）

- 評価作業を理解して、フォローしてくれる仲間（評価の理解者）はいますか？
→ 説明すると作業の意図を理解してくれる執行部、現場教員はいますか？
- 目的の共有ができれば構成員は手伝ってくれる（はず）。
- 「やってよかった」と思ってもらえれば、次も手伝ってくれる（はず）。

3b-1 よい評価でなければいけないという重圧を感じる

3b-2 悪い評価への抵抗を感じる

3b-3 評価結果を周りと比較されることに重圧を感じる

- 誰から評価作業協力者に云えば、作業内容や目的が伝わりやすいか。誰にどんな風に働きかけると、円滑に進むのか。キーパーソンは？
→ キーパーソンは評価を分かってる？
→ 何て云うのか？（決まりだから？、センター長が云ってるから？）
- 評価作業は、意思決定や検討のための材料集めと情報共有と似ている作業、これを効果的にやるためには目的（ゴール）の共有、動機の共有のための仕組みが必要。
- 現場で動いてくださる方（分野ごとのキーパーソン）との関係構築も？

1-3 評価の方法がイメージできない
1-6 評価で何を求められているのかがわからない
1-7 評価の内容をイメージすることが難しい

3. プロセス、進め方（最小限で最大の効果）

- 評価作業を「気持ちよく」手伝っていただくにはどうするか？
 - 目的を共有し、意味のある作業でミニマムで仕事してもらう
 - 手順の説明、支援、分かりやすさ、楽ちゃんに見える…
- どこまでコストをかけますか。どこまでやってもらいますか。
 - 時間に制約はある
 - 人員（負荷）にも限度がある → コストに跳ね返る

2-3 評価の仕組みが形式的だと感じる
3a-1 評価にともなう作業の量が多い
3a-2 評価の種類が多い
3a-4 評価の多さに負担を感じる

データをむしり取らない？
→ 現場にムダな作業を押しつけない

5つの観点－3：手順・進め方

14

- ・「とりまとめ」を意識した作業手順の構築、割り振りを逆算（バックキャスト）して実施。

→ 何のためにこの項目を書くのか、明確なフォーマットや用意すればよい

→ データ等がはっきりしていると作業しやすい？

→ 自分が整理しやすいフォーマットで準備する？

→ 自分が作業担当者だったらそれで分かるのか確認。

○ とりまとめ作業の最小化、現場作業の最小化

1-1 評価にともなう作業の手順がわからない

1-2 評価の仕組みがわからない

4. データが常に整理されているか？

そもそも普段はモニタリングしているはずなのでは？？

→ IR機能などは十分ですか？

- 数値データが使いたいときにありますか？
- 個人じゃなく機関として保有しています？（データベース？：誰それさんがお休みだとデータ手に入らない？）
- 分かるところは埋めてから、みんなに入力してもらおうくらいの誠意は必要？
- 年報（自己点検評価）は意外とデータ集約、共有には有効？

2-2 評価のやり方に疑問を感じる

3a-1 評価にともなう作業の量が多い

3a-3 評価にともなう準備が大変である

5. 成果は何？→目的と比べてどうでした？

- 成果が何なのか、よく分からなかったら、みんなでデータを見ながら話し合うほうが（たぶん）早い。
- 学外への効果は？：アウトリーチ（≡社会実装）はどうか？
- アウトプット：アクティビティを示す（数量的）
→ 新聞ネタ：アウトカム → 地元商店街（定性的）
- 学外のそれなりの人に「すごい」と云ってもらう。→ 外部評価

2-1 評価結果が形式的だと感じる

2-4 より適切な評価方法があると感じる

5つの観点－5：成果の確認

17

- 思いのほか、達成が進んでいなかったら、すぐに**みんなで**対策を考える（抱え込まない、1人で悩まない）。
- 巻き込んでいる方が多ければ、動いてくれるのでは。対岸の火事ではない。
- 犯人捜しをするくらいなら、できていないところは「全部伸びしろ」とおもいうくらいの気持ちで対応する。
- 上層部の方は、安易に評価担当者の責任を問わない度量が必要？

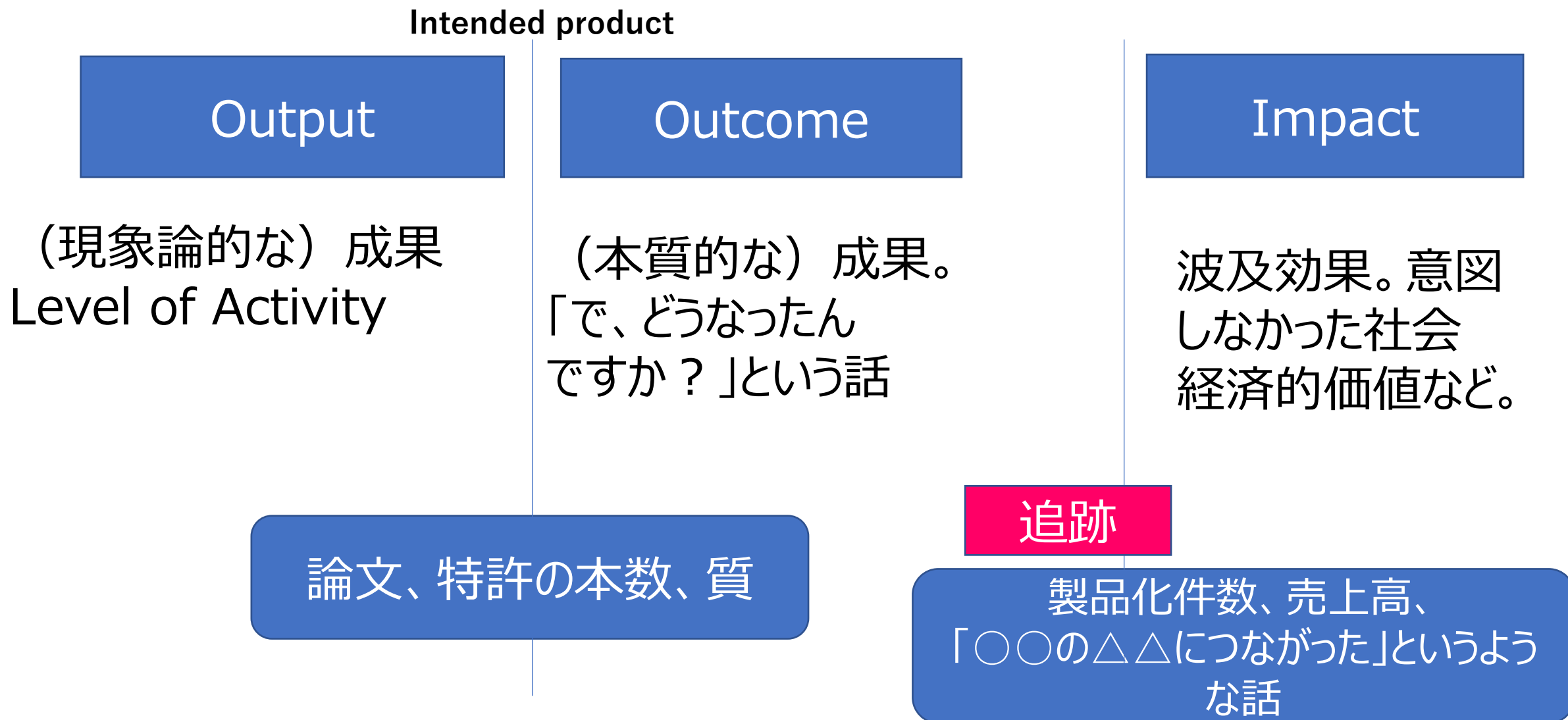
3b-1 よい評価でなければいけないという重圧を感じる

3b-2 悪い評価への抵抗を感じる

3b-3 評価結果を周りと比較されることに重圧を感じる

アウトプットとアウトカム、インパクト（例：研究）

18



5つの観点を整理すると

19

- 問いは何ですか？
- 問いを明らかにするための評価作業計画は立てられましたか？
→ どんな情報を持ってきて、誰と議論して、どう整理するのか
- 実現可能ですか？

	1：評価目的の 不透明感→ <u>明 示的</u>	2：評価制度への 不信感 → <u>非排 除・双方向的</u>	3a：評価作業の 物理的負担感 → <u>支援的</u>	3b：評価作業の 心理的負担感 → <u>支援的</u>
1. 評価の目的	○			
2. 体制・なかま	○		○	
3. 進め方	○	○	○	
4. データ		○	○	
5. 成果の同定		○		○

- 人として。

何を評価するか（バラしてリバーズ）

20

- 活動の評価：近隣各国と協力の上、環境悪化に関連する研究活動を実施することができたのか？
 - 国内外の研究者と共同研究が何件実施されたのか？
 - うち国際共同研究は何件実施されたのか？（共同研究プログラムの評価）
 - 成果共有と議論のためのシンポジウム等は何回行われたのか。
- 期待される結果の評価：我が国を中心とする地域の環境汚染の現状把握が図られたのか？ それを低減するための提案が行われたのか？
- 期待されるアウトカムの評価：我が国を中心とした地域の環境改善が進む具体的契機や材料が提供されたのか？
- 波及効果の評価：環境改善が進んだのか？（何年か経った後に）

アウトプット、アウトカム指標が無い？

近隣各国と協力の上、環境悪化に関連する研究活動を実施することができたのか？

- 各々のプロジェクトの成否は確認している？
 - 評価コストに留意：30万円配っているなら30万円分評価する。
 - 単年度でできることは限られる。どこまで追うのか？
 - 例えば、公募型研究であれば、審査体制（委員構成やかける時間）、評価基準（公募目的や事業全体のミッションとの整合性）は問題ないか？
- この研究プロジェクトの視点だけでなく、共同研究プログラムがうまく行っているのかどうか、という視点が重要。

我が国を中心とする地域の環境汚染の現状把握が図られたのか？
汚染を低減するための提案が行われたのか？

- 何を以て現状把握が図れた、とするか：基準が決まっていない。（あらかじめある程度は決めておくべき？→評価可能性）
- 現象論的側面として、論文が何件発表されたのかなどの数量的なデータがあるが、それは活動のレベルが分かるだけであって、質的なところは分からない。
- 事前に基準を決めていないなら、評価委員会などに議論してもらうか、論点整理をした上で「我々としては、ここまでできた、と考える」ということに対して、その妥当性を学外者なども入れて問う感じ？
- あくまでも現象論的な側面で考えればよい。できたかどうかの話。

我が国を中心とした地域の環境改善が進む具体的契機や材料が提供されたのか？

- これは数量的に把握するのは厳しい。本質的な側面。
- 「あれやりました、これやりました。」→「で、どうなったの？ 」の部分。
- 単年度などでは把握しづらい。
- さまざまなデータを出しつつ、どのような議論を行うか。
- 意図しない部分（波及効果について約束していないなら、約束した部分の成果まで見る）
- 難しいならプロキシ（代理）データで見ていく。プロキシデータの作り方としては、ロジック分解なども有効か。

ロジックモデルに起こした図

	Input	Process	Output	Outcome	Impact
取組		近隣各国と協力の上、環境悪化に関連する研究活動を実施する。	我が国を中心とする地域の環境汚染の現状把握およびそれを低減するための提案を行う。	我が国を中心とした地域の環境改善が進む具体的契機や議論の材料となる。	環境改善が進むこと。
指標		国内外の研究者と共同研究を20件以上実施（うち国際共同研究を5件以上実施） 3回のシンポジウム等の成果共有と議論の実施			

区分	基準	説明
妥当性	目的との適合性	指標が、計画の進捗や目指す成果とその進捗を適切に反映しているか。
	調査対象・結果への影響	指標設定の結果、意図しない悪影響を及ぼすものではないか。
	信頼性	誰がいつ測定しても、同じ事象や状態からは同じ測定結果が得られるか。
	理解可能性	指標の意味が、明確でわかりやすく、誤解が生じないか。
	包括性・非重複性	計画の重要な側面が、もらさず指標によってカバーされているか。
		指標間に重複がなく、各指標は異なる側面を計測しているか。
実用面	意思決定者への有用性	指標が、執行部等の意思決定者に対して、有益な知見を提供してくれているか。
	計測可能性	指標となるデータは収集可能か。
	収集の適時性	有用なタイミングで、指標の計測値は入手可能か。
	データ収集のコスト	データを収集するための費用は大きすぎないか。
	操作可能性	指標の計測値は、都合良く操作して変更可能なものではないか。

- 研究のエクセレンスは、さまざまな測り方がある。
- 引用数は当該学界に与えたインパクト。(Top10%も分野ごと)
- その分野の「きちんと」した雑誌に「きちんと」載っている？
- IFが高い雑誌は、人気がある → 査読が厳しい → そこに載るというだけでもそこそこのレベルでは？、というストーリー？
- 論文だけがすべて？ → 社会的価値、経済的価値？ → 追跡は難しい。
- 聞き込みがはやい、足でかせぐ
- 箔付け、誰がハク？、いくら儲かったのか、上市？、何人くらいの学会で毎年何人くらいもらえる賞？

- 評価疲れを起こさないようにするためには、なぜ評価疲れが起こるのかを踏まえながら、評価作業を設計する必要がある。
- 目的、体制、手順、情報、成果の5つの観点で評価作業の設計を行って「評価疲れ」のなるべく少ない（有意義な）評価活動を目指していただきたい。
- ロジックモデルや指標など、計画の進行管理や評価作業を助けるツールはあるが、重要なのは、それをみんなとやっているか、ということではないか。