

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

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

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・行政機関の取組みや手法を参照しその適用可能性を探る。

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。）

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

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

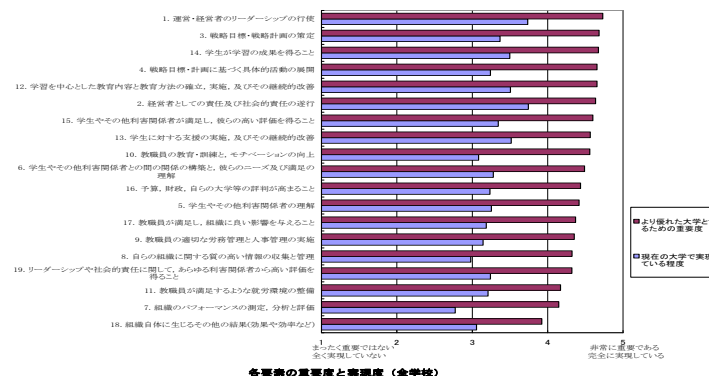
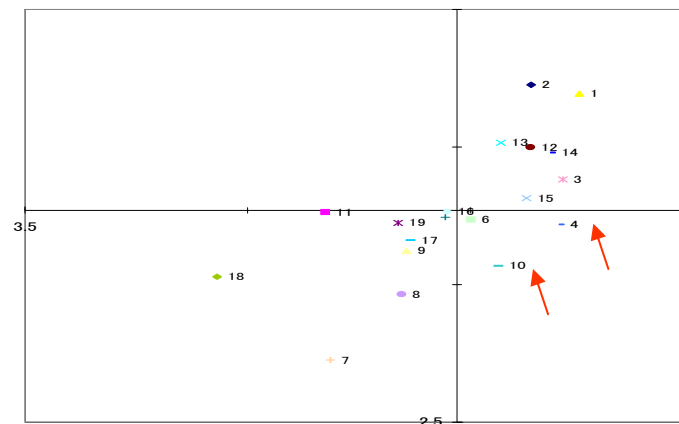


図2各要素の相対的にみた重要度と実現度



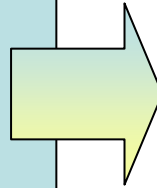
3-1 アンケート結果にみる計画立案の現状

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うるのか？

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。

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）。

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、行政府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سد・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。

「PDCA別にみた各種手法～大学の戦略計画策定支援～」

		BSC	PCM	ド ラ ッ カー	SWO T分析	Strate gic Plann ing	Servi ce Level Agre e--- ment	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）	○	○	○							
	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）	○									○



PDCA

(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ィ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。

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)

アドバ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

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）

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