

評価可能性のアセスメント (Evaluability Assessment)
～大学の自己評価能力向上のために～

Evaluability Assessment for Building Capacity of Japanese Universities

田中 弥生
TANAKA Yayoi

1. はじめに	27
2. 試行的評価から見えてきた課題	28
2.1 大学評価・学位授与機構 評価研究プロジェクト 「大学外組織評価研究プロジェクト」の議論	28
2.2 試行的評価検証結果が示唆する大学の目的・目標の課題	29
3. 大学の計画立案にかかる調査	30
3.1 日本の高等教育政策に関する OECD レビュー	31
3.2 大学の経営および計画立案に対する問題意識	31
4. 計画立案に対する大学の姿勢と評価可能性の問題	32
4.1 日本の高等教育セクターの認識と現状そして課題	32
4.2 計画立案と評価作業の分断	33
4.3 問題解決のための必要十分条件	34
5. 評価可能性アセスメント (Evaluability Assessment) の可能性	34
5.1 評価可能性アセスメント (Evaluability Assessment) とは何か	34
5.2 大学における EA 導入の可能性	38
6. おわりに	40
ABSTRACT	44

評価可能性のアセスメント (Evaluability Assessment)

～大学の自己評価能力向上のために～

田中 弥生*

要 旨

評価とは事後的に事業の成果や効果を確認することに留まるものでなく、評価の対象となった事業の目的や計画の明確性や論理性が問われるものである。その意味で評価と計画は表裏一体の関係にある。したがって事後的に評価を行うことで計画に問題があることが明らかになることは少なくない。このような問題を評価可能性の問題という。すなわち、評価の対象となった計画の目的・目標が曖昧で期待された事業効果を特定できなかつたり、成果を示す指標データが不在なために、評価作業が困難になることを示す。評価可能性の問題解決として、まず、目的・目標を明確かつ測定可能なものにし、計画の設計を整えることが挙げられる。しかし、それだけでは、評価可能性の問題を解決するには必要十分でない。評価可能性の問題の背景には、評価と計画立案にかかる作業が分断されている問題もあるからだ。そこで、提案するのが「評価可能性のアセスメント」(Evaluability Assessment) という方法である。これは、評価対象となる組織が主体となり、計画立案段階(あるいは実施段階)において、評価と計画立案にかかる関係者が協働して、評価対象となった計画の質を向上させながら、その評価可能性を高める方法である。本論は、日本の大学評価の経験から明らかになった課題をレビューしたうえで、その解決案として「評価可能性のアセスメント (Evaluability Assessment)」を概観し、大学への適用可能性を考察した。

キーワード

評価可能性のアセスメント, 評価可能性の問題, 内部評価, 計画策定

1. はじめに

本論は、大学評価・学位授与機構が、大学評価作業の準備のために国立大学向けに実施した試行的評価ほか、一連の大学評価の試みより明らかになった問題について説明した上で、その解決案として「評価可能性のアセスメント (Evaluability Assessment)」という手法を解説し、大学への適用可能性を論ずることを目的とする。

学校教育法に基づく認証評価、あるいは国立大学法人法に基づく国立大学評価など日本の大学セクターでは複数の主体によって、複数種類の評価が実施されるようになった。また、これらの基本は大学の自主性、個性を尊重し、自己評価をベースに行うことである (大学評価・学位授与機構

2008)。

試行的評価や認証評価、あるいは国立大学法人評価など複数の大学評価の経験を通して、様々な蓄積がなされているが、同時にその課題も明らかになっている。中でも目的・目標が曖昧に記されているために、計画を実施することで何を達成したいのかが特定できず、したがって何を成果の目安として評価したらよいか不明であったという指摘は少なくない。このように目的や目標、あるいはそれを達成するための計画が曖昧であるために、評価が困難になる状況を「評価可能性」が低いという。

したがって、評価可能性の問題を解決するには、まず、評価対象となった大学が、自らの目的や目標を明確に定義し、計画の質を向上させることが

* 独立行政法人 大学評価・学位授与機構 評価研究部 准教授

必要である。わが国大学セクターにおける、計画立案力の問題は OECD や大学経営にかかる先行研究が指摘するところである (OECD 2009他)。また、大学間でもこの問題は広く認識される傾向にある。したがって、大学が計画立案に関する知識や各種技術を身につけ、計画の向上のために努力を行うことによって、評価可能性も向上することが期待される。

しかしながら、これだけでは必要十分ではないと考える。何故ならば、大学内においては、計画立案作業と評価作業が意図的かつ有機的に連動しているケースは少ないと考えるからだ。両者の作業が分断されている場合には計画の質が向上しても、評価の質の向上に結びつかないことがある。したがって、2つの作業をいかに連動させるのかという課題もあわせて解決してゆく必要がある。

そこで、本論では、大学の自己評価能力の向上を目的に、計画立案と評価の2つの作業を意図的・有機的に結びつける方法として「評価可能性のアセスメント (Evaluability Assessment, 以下 EA と呼ぶ)」を提案したい。EA とは計画内容が評価に耐えうるのかを診断し、必要であれば改善を促すための評価方法のことである。EA を実施するためには、計画立案にかかる担当部門、あるいは意思決定部門などのステイクホルダーズと評価担当部門の協働が前提となるが、いわば、評価部門と他部門を有機的に連動させる「連結器」の役割を果たす手段としても期待されることである。

なお、本論の提案は、広く高等教育セクターを視野に入れたものであるが、大学評価にかかる課題については、試行的評価などの検証作業によって比較的潤沢な公開情報を提供している国立大学法人評価の課題に着目しながら論じてゆくこととする。

2. 試行的評価から見えてきた課題

2.1 大学評価・学位授与機構 評価研究プロジェクト「大学外組織評価研究プロジェクト」の議論

(独) 大学評価・学位授与機構 (以下、機構と呼ぶ) 評価研究部は、「大学外組織評価研究」プロジェクト (2007~2008年度) を実施した¹。このプロジェクトの一貫として、大学経営の立場にある識者、および機構関係者からなるメンバーで、大学評価の課題について座談会が行われた²。大学評価にかかる手法、体制、あるいは大学関係者の認識の問題などが指摘されたが、中でも、最も強調されたのが計画立案に関する問題であった。

「実際、大学が掲げた目標でも、国際的に通用するとか、世界に向けて発信するというような水準が提示されているところが少なくありません。しかし、これは突き詰めると国際的水準の研究ということになりますので、果たして大丈夫なのか、その根拠を示すエビデンスを十分に提示できるのか、端からみても不安になることがあります。…そもそも計画の前提となる各大学のリソースの検討、つまり「人的・物的なリソースの確認がきちんとなされていたのか」という点で心許ない印象を受けます。…有形無形の財を十分に踏まえずに、「目標だ、計画だ」といっても話になりません。ですから目標の抽象度が高くなりやすく、どうともとれるような内容になりやすい」(田中 2008:67)。

以上の議論については次のように解釈できる。機構では、2000~2003年の4年間にわたり、国立大学の協力を得て試行的評価を行なったが、ここから明らかになったのは、評価を実施する側の手法や技法・体制の課題と同時に、評価対象の課題もあるということであった。それは、大学自身の計画の内容あるいは立案過程に問題があるということであり、先の議論に基づき説明すれば、大学が有する有形・無形のリソースを把握し、目標や

¹ 本プロジェクトは大学評価、中でも大学自身が行う自己評価の質の向上を支援するために、企業や行政機関あるいは NPO などの民間非営利組織で活用されている技術や知識の中から大学に適用可能なものを見出し提案することを目的としている。

² 座談会メンバーは喜多悦子 (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))

目的を効率的かつ効果的に達成するために、そのリソースを用いて実施すべき事項を具体案として計画に落とし込んでゆくための作業過程と内容に不足があるのではないかということである。そのため、評価をする段階になって、何を成果と想定したいのか明らかにできず、したがって定性的および定量的な評価指標を見出したいために、評価作業を容易に進められないことがある。このように、目的・目標の曖昧さや計画の設計が十分に整っていないことによって評価作業が困難になる状況を「評価可能性が低い」、あるいは「評価可能性に問題がある」という (Rossi 1999:157-160)。

2.2 試行的評価検証結果が示唆する大学の目的・目標の課題

(1) 大学側の認識

国立大学は評価という文脈において目標や目的をどのように捉えていたのだろうか。この点について、大学側の意識や認識、あるいはその変化を見て取ることができるのが、機構が2000年から2003年に3回実施した試行的評価の検証報告書である。この3回の試行的評価結果から教訓を得るべく検証作業を行っている (機構 2004)。試行的評価は1998年に大学審議会より出された答申「21世紀の大学像と今後の改革の方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—」に基づき設計されている。答申の中で記されている大学の個性化とは、個々の大学がめざす理念および目的・目標を明確にすることをさしている。そして、この答申は、大学に対して、自ら明確にした理念および目的・目標に基づき大学組織体制を整え、教育および研究活動を運営することを求めている (大学審議会 1998)。したがって、大学は自身の理念に基づき、目的・目標を明確にし、それを実現するための手段としての実行計画をより具体的に示すことが求められるようになったのである。試行的評価はこの方針に基づき、「大学の目的・目標に即した評価」を実施したのであり、したがって、試行的評価を実施するにあたり、まず大学に求めたのは目的・目標の明文化であった。

しかしながら、この作業自体容易なことではなかった。試行的評価を開始した当時、「対象機関では、自己評価にあたり、まず機構の評価の枠組みに対応した形で、目的及び目標を整理して明文

化することが必要とされた」(機構 2004:39)と記されており、大学に自身の目的や目標を整理し、明文化してもらうことが最初の重要タスクであったことがわかる。また、本試行的評価のために、事後的に新たに目的・目標を設定するという誤解もあったため、大学組織の取り組みには、非明示的なかたちでも何らかの目的を含んでいるものとして、それを整理し明示のかたちで文章化してもらう旨を説明をしたと述べている (機構 2004)。

では、大学側は目的・目標について当初どのように捉えていたのだろうか。以下は、機構に寄せられた対象機関 (大学) の意見の内容である (機構 2004:40)。

- ・ 目的・目標の達成というモデル自体に違和感あるいは難しさがある (2000年, 2001年減少傾向)。
- ・ 目的・目標を過去に遡る限り操作可能であり、非現実的である (2000年)。
- ・ 過去5年間の活動から目的・目標を整理することには矛盾がある。演繹的に書くので、十分に貢献していることのみ書くことになる (2000年, 2001年, 2002年 減少傾向)。
- ・ 目的・目標の評価も含めた全体を統括する評価を行ってほしい (2000年, 2001年, 2002年)。
- ・ 目的・目標に即して行う評価は妥当であり、評価できる。継続を希望する (2000年, 2001年, 2002年)。

* () 内は意見のあった着手年度を示す

上記の回答から、目的・目標に即した評価を実施することに対して、当初、大学は抵抗感を抱いていたことがうかがわれる。「過去に遡ることによって操作可能になる、演繹的に記すので十分に貢献していることのみを記す」という意見は、後付の論理で都合のよいことだけを当初掲げた目的だとして申告するような行為を引き起こす可能性があることを懸念したものであるが、もっとも最初のステージでは、目的や計画を明文化することに慣れていなかったことで抵抗感が強かったようである。しかし、試行的評価作業が進むにつれ、対象機関となった大学側の間では、「目的・目標に即した評価」への理解が進んでいることがわかる (機構 2004:40)。

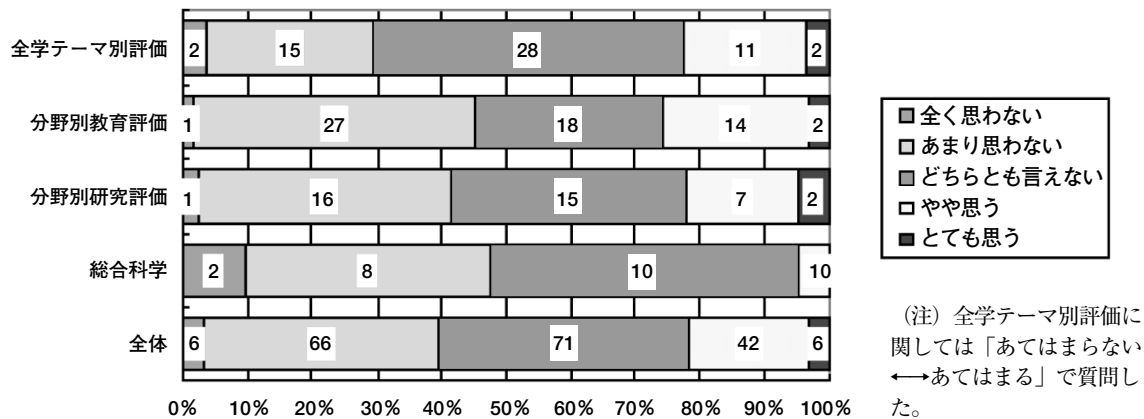


図1 対象機関の自己評価書について(平成14年度着手の評価担当者に対するアンケート結果)(出典:大学評価・学位授与機構が平成12年度から平成15年度までに実施した試行的評価に関する検証について 平成16年11月 p88)

(2) 第三者評価者の認識

機構の試行的評価の検証では、評価者にもアンケートを行っている。機構において評価を行った評価担当者においては、「対象機関から提出された自己評価書に大学等の目的・目標は明確かつ具体的に設定されていた」という質問に対し、過半数が否定的な回答をしている(機構 2004:87)³。つまり、第三者評価者からみると、大学が記した目的・目標は評価にとっては十分に明確ではなかったということである。

以上、3回にわたる試行的評価の検証レビューから、大学の目的・目標あるいは計画デザインについては次のようなことがいえるだろう。第1に、多くの国立大学にとって明文化された目的・目標は存在していなかったという点である。したがって、大学の構成員の間で、目的・目標が共有されていなかったか、あるいは解釈がまちまちであったと予想される。また、当時大学関係者の間では評価自体に馴染みがなかった。したがって、評価システムに加え、目的・目標の整理と明文化という作業の双方を同時に行う必要があり、評価システムと同時に評価対象である目的・目標と計画を整えなければならない状態にあった。また、当初、明文化した目的・目標がなかったため、評価の段

階になってこれらを明文化することについて、都合の良いように目的を拘りかえるなどの行為を招く可能性があることなどを理由に疑問視する声もあった。

第2に、評価方法は、監査(audit)や認証(accreditation)など複数種類が存在するが、どの種類の評価を実施するのかイメージが統一されにくく、評価(evaluation)、すなわち大学の目的・目標に即してその達成状況を確認するための評価を行うことについて、大学関係者との間で合意を形成することが必要であった。

第3に、第三者評価者からみると、大学の目的・目標の記し方は途上段階にあり改善の余地があることが示唆されている。つまり、多くの大学の目的・目標は、評価に耐えうるような評価可能な水準に達していなかったのではないかとと思われる。

3. 大学の計画立案にかかる調査

これまで、大学の計画立案の課題はどのように捉えられ、取り組まれてきたのだろうか。評価の視点から計画立案の課題を指摘した例は未だ少ないが⁴、大学経営あるいはガバナンスという視点から、計画立案力の課題に着目しその改善と向上

³ 試行的評価では、全学テーマ別、分野別など試行的評価の対象によってグループを区分しているが、アンケートもこれに沿って実施している。その結果、全学テーマ別評価では約3割、分野別教育評価では約半数、分野別研究評価では約4割、総合科学では約半数が否定的な回答をしていた。

⁴ 平成20年7月に大学評価・学位授与機構が主催した「平成20年度 大学評価フォーラム」では、評価結果から明らかになった課題として、計画の問題を取り上げ、立案力向上のための知識や手法の活用を提案している。大学評価・学位授与機構(2009)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

に向けた調査や提言活動は存在している。なお、次項に記した調査の多くは、国立大学および私立大学など、広く高等教育セクターを対象にしたものか、あるいは私立大学を対象にしたものに比較的多く見出される。

3.1 日本の高等教育政策に関する OECD レビュー

OECD は日本の高等教育政策レビュー結果を発表した (OECD 2009)。本レビューは 24 の OECD 諸国における高等教育政策レビューの一環として行われたものである。レビューアーは OECD に選定された専門家で、日本での訪問調査は 2006 年 5 月に 10 日間実施された。訪問調査の対象は、国立大学法人、公立大学、私立大学、短期大学、高等専門学校、高等専門学校機構、文部科学省などである。

本レビュー報告書を作成した Thomas Weko 氏は 2009 年 3 月に東京で講演している⁵。同氏は、日本の高等教育セクターの特徴として、高い進学率、広く地域に分散していること、組織形態・使命・プログラムに多様性があることなどを挙げている。また、国立大学の法人化は確かに日本の社会的な文脈や特徴を反映したものではあるが、それは大きな視点で見るとグローバリゼーションの流れの中で起こったものであると説明している。そして、大学は知識ワーカーのニーズに照準を合わせてゆく必要があるが、そのためにはより戦略的な行動を可能にするようなガバナンス、また社会とより積極的に接点を築いてゆくような行動様式が求められると、指摘している。

このような一連の説明の中で、6 点ほど提言を挙げているが⁶、国立大学が法人化された時期の調査でもあり、国立大学向けのものが顕著であった。中でも第 1 に掲げているのが計画立案に関するものである。すなわち、6 年間の中期計画という枠組みは、大学自身が、それが直面している国

内外の課題を中長期の視点で捉えることを奨励することにはなっていない⁷。また、大学側の問題として、戦略的経営を実行する専門スタッフが不在であることを指摘している。

そして、大学は中期計画を策定するプロセスで、戦略的に考え行動することが必要であり、そのためには、明確な目標と明確な評価基準が必要であること、また、大学においては戦略的経営力を実践するための専門能力を開拓することが必要であることを提言している。

また、日本の高等教育政策レビュー報告書においては次のように記されている。

「単年度予算制度の中で、中長期の計画を策定することについて全大学が難しいと感じている。同時に、毎年 1% の経費削減が求められている。このような中で、多くの大学がリスク回避的な行動をとることは驚くに値しない。大学は義務として中期計画を記すが、それはアスピレーションで、統計的な経験をもとにしたもので、したがって戦略的とは言いがたいのである。多くの場合、大学は戦略計画を策定する力量が不足していたのではないかと思われる。」(OECD 2009 :35)

そして、提言事項として「文部科学省は計画立案に対してもっと戦略的なアプローチを採用するとともに、詳細な運営計画については各教育機関に任せるべきである」を掲げている。

3.2 大学の経営および計画立案に対する問題意識

大学経営に関する調査は日本においては私立大学などの学校法人を対象としたもの、あるいは米国の大学を対象にしたものに比較的多く見出すことができる。

館・森 (2002) は、米国大学セクターにおける経営手法 (TQM) 導入の状況を紹介しながら、同種の手法の導入が日本の大学にも必要であることを示唆している。龍・佐々木 (2004) は米国の 6 大

⁵ 第 10 回東北大学高等教育国際セミナーとして開催された。Thomas Weko 氏は、米国教育省国立教育統計センター中等後教育部門次長 (元 OECD 教育部所属)。

⁶ 第 1 に計画立案をより戦略的なアプローチを採用し大学に任せること、第 2 に大学が新たに獲得した資源をより自立的に活用すること、第 3 に資源配分を成果をもとに行うこと、第 4 に大学が授業料をより自由に設定すること、第 5 に奨学金の返済を所得に応じたものにする、第 6 に国立公立教育機関の自主的再編の可能性を審査する協議プロセスの組織化である。

⁷ その根拠として、いくつかの大学が文部科学省への提出用としての中長期計画のほかに、大学の手持ち用として別に戦略計画を記していることを挙げている。

学のSWOT分析と戦略的計画策定について事例調査を行っているが、日本への提言として「戦略計画は生き残りのために不可欠」と説明している。

私立大学の社会的責任に関する研究会(USR研究会)は九州大学や行政府機関での先進事例を取り上げ、私立大学にも適用可能な業績管理手法であるとして説明している。

また、私学高等教育研究所(2007)はその報告書「私大経営システムの分析」において、大学の計画立案の重要性について説明している。同研究所は戦略的経営の視点から371の大学へアンケート調査と6つの大学について先進事例調査から優れた取組みに共通する戦略的経営の基本的特徴として、

- ・戦略や計画が明確に定められていること、
- ・それが実行計画に落とし込まれていること、
- ・経営部門と教学部門など関係部局が一丸となって取り組むこと

などを挙げている(私学高等教育研究所 2007)。

また、国立大学法人を取り上げた調査において、計画立案の課題について次のような指摘がなされている。文部科学省先導的の大学改革推進委託事業として、東京大学と野村證券と共同で「大学の資金調達・運用に関わる学内ルール・学内体制の在り方に関する調査研究」(2007~2008年度)⁸は、効果的な募金戦略のためには、大学が目指す目標とそれを達成するための計画を明確かつ具体的に説明することが必要であることを説明している⁹(東京大学 2009:181)。

また、機構「大学外組織評価研究プロジェクト」では、九州大学の事例調査を行っているが、同大学がQuest-Map(バランスド・スコアカード)を活用して、全学向けには次期中期計画策定支援、部局向けには将来計画策定支援を行っていることを紹介しているが、念入りなコンサルテーションのための時間コストの充当が必要なことが示唆さ

れている(西出・片山 大学外組織評価研究会 2009:29-40)。

大学が国内外の環境変化に対応し、知識社会により有益な存在として教育・研究活動を実施してゆくためには、戦略計画がより重要になるという認識は国際社会のみならず、日本においても広がりつつある。しかし、計画立案力の向上やそのための方法論の確立という点では試行錯誤が続いていると言えよう。また日本においても先行調査や先行事例は存在するが、特定大学への取材が集中する傾向があり手探りの状態がうかがえる。

では、わが国高等教育セクター全般において、計画立案はどのように認識されているのだろうか。

4. 計画立案に対する大学の姿勢と評価可能性の問題

4.1 日本の高等教育セクターの認識と現状そして課題

機構では、「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」として2005年12月に国立・公立・私立大学、短期大学、高等専門学校全てにアンケート調査を実施している¹⁰。ここでは大学の中で民間的な経営手法がどのように活用されているのかについて調べているが、中でも「戦略目標・戦略計画の策定」「戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開」に関する質問に着目した。同調査では、大学経営に関連する要素について、重要度と実現度を点数化して尋ねているが、その点数差が小さい場合には相対的に達成度が高く、逆にその差が大きい場合には達成度が低いことになる。図2は集計結果をグラフに表わしたものであるが、重要度が高いと認識されながら、実現度が低い、すなわち達成度が低いとされた要素は次の4点である(齊藤・洪井 2008:42-44)。

- ・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

⁸ 同調査は大学の寄付戦略と基金運用管理方法に焦点を当て、米国大学の先進事例および、日本の国立大学法人(3件)、私立大学(3件)へのヒアリング調査を実施している。

⁹ また、効果的な募金活動のためには、戦略計画の中に、募金活動を含めること、換言すれば、戦略計画の一部として募金活動が位置づけられていることが必要であること、そしてそれは中長期の観点から募金活動に取り組むことでもあると説明している。

¹⁰ アンケート配布数は、大学717、短期大学419、高等専門学校63の合計1,199通であった。そのうち有効回答率は50.5%で、大学364、短期大学172、高等専門学校58、学校種不明12の合計606校である。

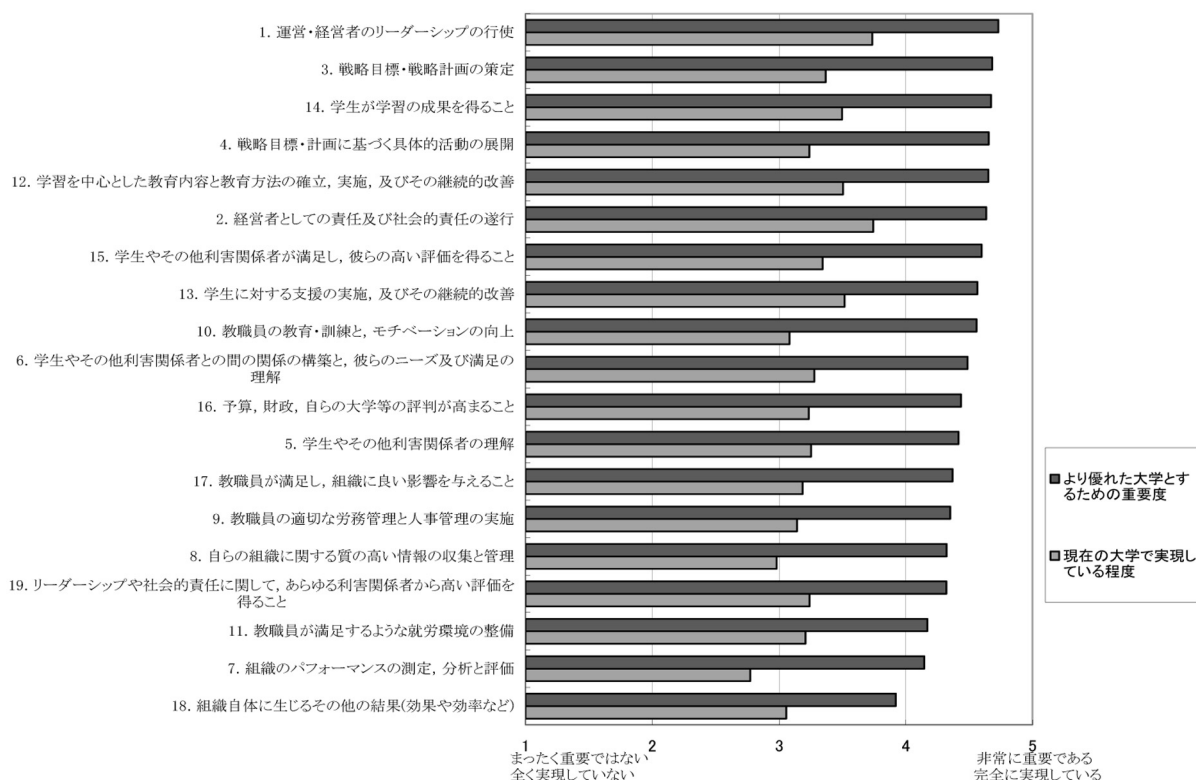


図2 各要素の重要度と実現度（出典 齊藤・渋井（2008）「高等教育機関における経営手法の利用実態に関する分析」『大学評価・学位研究 第7号』p42）

- ・組織のパフォーマンスの測定、分析と評価
- ・自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
- ・戦略目標・戦略計画の策定

さらにこれらの要素の相対的な位置関係をみるための分析を試みた結果、上記4点の中でも特に、「教職員の教育・訓練とモチベーションの向上」と「戦略目標・目的に基づく具体的活動の展開」が、重要だと認識されながらも実現できていない要素であることが明らかになった。

計画立案の問題についてどのようなことが言えるのであろうか。大学セクター全般の傾向として計画立案力を向上させることの重要性は認識されつつあるが、実現には至っていないということである。そうであるのならば、大学側には計画立案力を向上させるための意欲があり、かつ、それが実現できていないという自覚があるのだから、技術や知識を習得しようとする潜在的ニーズが小さく

ないということがいえるだろう。したがって、計画立案力を向上させ、計画の質の向上のための方策として、技術や方法論の紹介やコンサルテーションが考えられる¹¹。また、各大学でもビジョン策定などにおいてコンサルタントを登用するケースもみられることから¹²、計画立案にかかる技術習得の機会は増えてゆくのではないと思われる。

計画の質が向上することによって、目的・目標はより明確に描かれ、目指すべき成果がより明確になるので評価可能性は高まると思われる。しかし、それだけでは評価の質の向上には必要十分ではないと考える。

4.2 計画立案と評価作業の分断

なぜ、事後的に評価を行ったことで、計画立案の問題が浮上してくるのか、ここで改めて考察すると、以下の4点が考えられる。

¹¹ 大学評価・学位授与機構「大学外組織評価研究会中間報告書（2007年度）」において、各種手法がPDCAのどの機能に対応するのかを一覧した上で、計画立案および評価にかかる技法のレビューと紹介を大学向けに行っている。

¹² 九州大学はQuest-Map、神戸大学は「神戸大学ビジョン 2015」を作成する際に、コンサルタントを登用して、経営手法を取り入れている。

- 第1に、計画立案にかかる技術や方法論など知識や人材が不足しており、したがって計画内容の質が低く、評価可能性も低くなる。
- 第2に、計画立案の体制、すなわち、学内関係機関の統制がうまくできていないなどの問題があるために、計画立案過程がうまく進まない。
- 第3に、計画立案の作業と評価作業が連動していないために、評価作業で成果や目的を定義する段階になって、計画設計上の問題が初めて判明する。
- 第4に、上記3つのいずれかの組み合わせか、あるいは全ての問題を抱えている。

無論、評価そのものに関する問題としては、評価技術力の問題もある。しかし、事後評価をしたことによって計画の問題がなぜ浮上するのかという問題に焦点をあて整理するために、ここでは評価技術の問題とは区別することにしたい。

4.3 問題解決のための必要十分条件

上記の問題を解決するには、どのような解決策が必要になるのだろうか。

第1に、計画立案力を向上させることである。計画立案力の向上には、戦略計画法 (strategic planning) など計画立案にかかる手法を導入し、大学への適用可能性を探ることが考えられる。この点については、前述の先行調査でもいくつかの指摘、提案されているところである。また、第2の体制の問題については計画立案作業にかかる人材育成、あるいは外部専門家のコンサルテーションの導入だけでなく、意思決定部門や計画立案にかかわる教学部門との協力関係構築の問題をも含んでいる。

計画の質が向上することによって、目的・目標はより明確に設定されるから、評価可能性が向上すると思われる。しかし、技術を向上させるだけでは部門間の調整の問題は解決されないため、計画立案作業と評価作業の分断の問題を解決するには、必要十分条件ではないと考える。では計画立案力の向上に加え何が必要であるのか。それが第3の問題に対応する解決策で、計画立案作業と評価作業を連動させることである。換言すれば、計

画に即したかたちで、評価対象と期待される成果を確認し、評価作業を行うことである。そのためには、大学内の企画立案部門と評価部門との調整や合意の形成が重要になると考える。

だが、実際には計画立案部門と評価部門との連携は容易なことではない。2008年度、機構「大学外組織評価研究プロジェクト」において、評価を効率的・効果的に進めるための体制に着目し、good practiceとして評判の高い、国立大学法人 (2件)、私立大学 (2件) について事例分析を行っている。評価担当部門と関係各部門との関係について着目しているが、評価担当部門と企画立案部門については密接に連携をとろうとしているケースや、バランスド・スコアカードの導入支援を通じて企画立案支援を評価部門が行うケースもある。しかし、連携が不足しているケースもみられた。この原因としては、企画部門と評価部門が独自に機能していたことや、双方の部門における人事異動や引継ぎの問題などが挙げられる。また、評価結果から次期の計画立案に資するような情報を導き出せなければ、両者の連携関係はより築き難くなる可能性もある (大学外組織評価研究会 2009)。計画の質とともに評価の質を向上させるために、計画立案と評価の作業を有機的に連動させることはできないのか。

5. 評価可能性のアセスメント (Evaluability Assessment) の可能性

企画立案と評価を有機的に連動させる方法として提案したいのが評価可能性のアセスメント (Evaluability Assessment 以下 EA と呼ぶ) という方法である。

5.1 評価可能性のアセスメント (Evaluability Assessment) とは何か

EA は1970年代後半に米国の政策評価専門家で、政策系シンクタンク Urban Institute の研究員であった Joseph Wholey によって開発・提唱された評価方法のひとつである。Wholey は数多くの評価を手がける過程で、評価作業の阻害要因の中には、評価技術や作業の設計不足に起因するだけでなく、評価作業以前の問題、すなわち計画立案に起因するものが少なくないことに気づいたのである。そこで開発したのが EA である。EA とは事後

評価を実施する前の段階で、外部の第3者評価者と計画立案に関わる部門間で、目的・目標および計画の内容について見直し、必要であれば改変し、あわせて今後行う評価方法の見直しもつけ、これらについて合意を形成するための方法である。以下、EAの概要についてWholeyの論説をもとに説明する。

(1) 評価可能性のアセスメント (Evaluability Assessment) が開発された背景

Wholeyは事後評価の主たる阻害要因として次の4点を挙げている。

- ・ 評価担当者と評価結果の利用者の間で、目的・目標や期待される効果、その判断基準について合意がなされておらず、イメージが散漫である。
- ・ 資金や人材の投入量が不足していたり、活動が進んでいないために、目的・目標の達成が困難になっている。あるいは必要な投入量が不足し目標達成が叶わなくなっている。また、団体の財政力や技術力からみると到達できないような目的・目標を掲げている。
- ・ 業績を測定・確認するために必要な情報が無い。
- ・ 経営陣（あるいは意思決定部門）および実務部門が評価結果に基づいて計画を改変することに合意していない (Wholey 2004: 34)。

つまり、計画の目的・目標が曖昧で成果を確定できないか、あるいは現行の体制や投入量では実現できないような目的・目標を掲げている場合、また、評価にとって最も肝要な業績指標が不在である場合には評価作業が困難になる。また、関係者間で評価結果を改善に役立てようとする意思がない場合にも評価作業は効果的に進められない。したがって、目的・目標をより明確にし、計画をより実現可能なものに設計しなおすこと、多大なコストをかけずに入手できる業績指標の所在を明らかにすること、さらには必要であれば計画を改変することについて、関係者間で合意を形成しやすい環境を構築することが、EAの主たる目的である。

(2) EAの作業手順

EAの作業手順は主に以下の6点である (Wholey 2004: 36)。

- ① 評価利用者となる利害関係者の参加を得る。
- ② 主要な利害関係者の各視点に基づき彼らが想定していた目的・目標と計画の内容を明らかにする。
- ③ 現行計画のリアリティ、すなわち、現行の計画を遂行した場合、どこまで目的を達成できるものなのか、目的・目標の実現可能性を確認する。
- ④ 計画やその目的・目標について改変が必要である場合には合意を形成する。
- ⑤ 評価方法を設計する。
- ⑥ 評価結果の活用方法について関係者間で合意する。

以下、上記6つの内容についてその要点を説明する。

- ① 評価利用者となる利害関係者の参加を得る。
第3者評価者はしばしば計画を決定する部門、意思決定機関、あるいは職員とは別個に作業を行っていることがあるが、EAにおいては第3者評価者はまずこれらの関係者の参加を得ることからはじめる。その際、説得材料が必要であるが、第3者評価者は、現行計画からみられる課題や問題点のいつかを例として示すことが効果的である。
- ② 主要な利害関係者の各視点に基づき彼らが想定していた目的・目標と計画の内容を明らかにする。
計画に投じられたリソース（予算、人員など）と、活動および目的・目標と実行計画の間の論理的な整合性について、先の関係者間で議論する。この場合、ロジック・モデルを用いる。ロジック・モデルとは、投入（資金、人材）、実行計画に基づく活動内容、期待されるアウトカム（短期・中期）、最終目的（ゴール）を描いてゆくものである。ロジック・モデルの描き方に厳密な規則はないが、投入→活動内容→アウトカム→ゴールの道筋に沿って、各活動がどのような効果を排出するのか、その効果が次にどのような効果や影響を導くのか、そして最終目的にどのように到達するのかについて、その道筋を論理立てて説明するため

のツールがロジック・モデルである (Rossi 1990: 111)。また、プログラムを実行したことによって、対象がどのような因果の連鎖でつながってゆくのかを想定してゆくことであることから、プログラム・セオリーという名称を用いる場合もある (Weiss 1998, Chen 1990) が、本論ではロジック・モデルを用いる。

図3はテネシー州妊産婦プログラムのロジック・モデル簡易版である。地域の乳幼児死亡率削減目的達成するために、州の中央事務所、地方事務所および医療機関が責務に応じ活動を実行する。その結果、サービスの対象となった住民の間で認識が高まり、早期の受診を受けるようになり (アウトカム短期)、その結果地域の未熟児数が減少し (アウトカム中期)、さらに、地域の乳児死亡率が減少する (ゴール) という、道筋を可視化して示したものである。具体的には、第3者評価者が既存の文書に基づき、ロジック・モデル素案を作成し、これをもとに参加者間で議論しながら、共通イメージに近づけるようにロジック・モデルを修正してゆく。

③ 現行計画のリアリティ、すなわち、現行の計画を遂行した場合、どこまで目的を達成できるものなのか、目的・目標の実現可能性を確認する。

現行の計画を実行することによって、定められた期間内で、どの程度、目的・目標を達成できるのか、その実現可能性を見積もる作業を行う。具体的には関連書類 (事業報告書、監査報告書、モニタリング報告書など) のチェックと実際の活動

に携わる担当部門や職員へのインタビューを行う。そして、現行のペースでゆけばどこまで成果を出しうるのかを見積もるのである。また、この段階で、計画遂行上の阻害要因を把握することも肝要である。

④ 計画やその目的・目標について改変が必要である場合には合意を形成する。

EA作業結果から、現行の計画内容に不具合があるか、あるいは現行の体制や投入量で目的・目標が困難であると判断された場合には、目的もしくは計画を改変することについて関係者で合意を形成する。

まず、関係者が想定していた目的・目標および計画に基づくロジック・モデルと実際に行われている活動内容および効果発現状況を比較する。両者間で乖離がある場合、その乖離を埋めるべく、計画内容を変更する。なお、この乖離を埋めるには大きく2つの方法が考えられる。ひとつは当初掲げた目的・目標が達成されるように活動内容や投入量を改変することである。もうひとつは目的のレベルを下げることで、ある程度到達可能で現実的なレベルまで目標値を引き下げるのである。

⑤ 評価方法を設計する。

計画の改変が確定したところで評価方法を設計する。適当な業績指標、指標データの入手の仕方、分析方法などについて、計画が定まった段階で明らかにしておくのである。特に、データは事後評価を実施する段階で集めようとしても困難になる

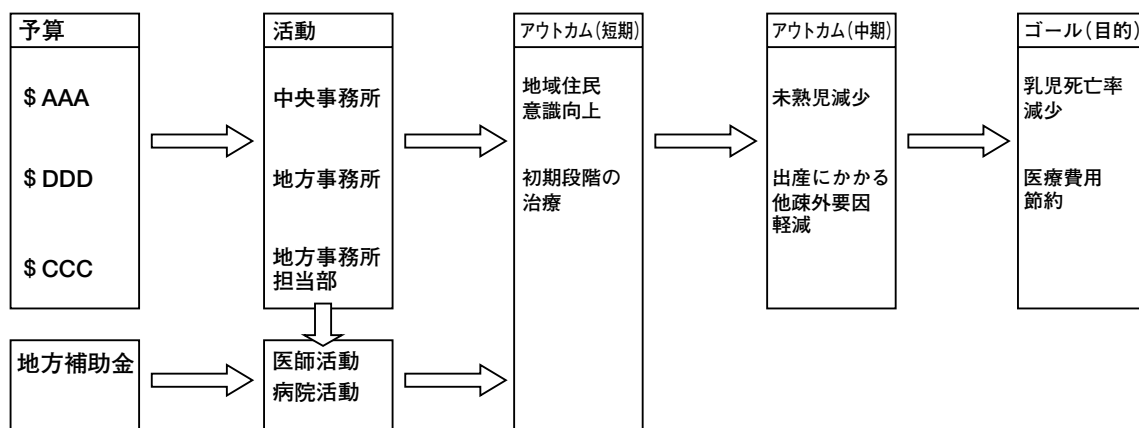


図3 テネシー州妊産婦プログラム・ロジック・モデル簡易版 (出典: Wholey: 34より)

注) ロジック・モデル詳細版では、活動内容やアウトカムがより細密に描かれている。

ことが多く、したがって、目的・目標と計画が明らかになったところで、それにもとづき業績指標を定めておけば効果測定はより効率的に行うことができる。

⑥ 評価結果の活用方法について関係者の間で合意する。

将来、評価結果をどのように活用するのか合意を形成し、意思決定に携わる人々のコミットメントを得る（できれば文書化するのが望ましい）。評価結果を何にどのように役立てるのかについてもこの段階で確認、コミットメントを獲得しておくのである。また、この情報は評価作業を設計や報告書を記す際にも重要な視点を提供することになる。

以上が EA 作業の手順である。Wholey が EA を解説した文脈においては、第 3 者評価者は外部コンサルタントであり、計画に関与する参加者は評価対象となった組織の関係者という構図になっている。通常、外部の評価者は第三者性を担保するために評価対象と距離を置き、計画変更の内容についてまで言及しない。しかし、EA においては外部評価者と評価対象となった組織関係者はより密に連携し、計画の改変にまで踏み込むことになる。

（3）米国における EA 活用状況

米国における EA 活用は政策評価にみられるが、この10年間に EA の活用件数は増加傾向にあるという。Trevisan (2007) は、1986年から2006年における EA の活用状況および研究動向を調査している。EA が活用された事業の内容は多岐に渡り、地域開発、刑務所、病院、ホームレス支援、精神病患者向けプログラム、初等教育プログラム、大学などでの教育・訓練プログラムなどで確認された。また、1986年から10年間は EA の実践および研究が減少傾向にあったのにたいし、1995年から

2006年に EA には増加する傾向にある。その背景には米国政府が2002年に導入した、施策の評価と格付けツール (PART-Program Assessment Rating Tool) の影響が大きいとされる。米国では政府業績評価法 (GPRA-Government Performance Result Act) に基づき、政策評価や業績測定結果を予算配分の判断材料に活用することになっているが、その際に PART を利用するようになった。特に PART では、アウトカムなどの業績結果にとどまらず、業績測定方法・体制や計画が評価を受ける状態になっているかを確認することから¹³、EA の需要が高まったものと考えられる (Trevisan 2007: 297)¹⁴。

（4）日本における EA 的試み

日本において EA は新たな概念で馴染みは少ない。評価可能性のアセスメント (Evaluability Assessment) という言葉も使われていない。しかしながら EA 的な発想をもって計画内容や評価作業を見直す事例も見出せる。

内閣府大臣官房政策評価広報課は、同府が実施する政策評価の向上を目的に、職員研修を定期的に行っている。特に最近では、規制影響分析 (RIA) 法の施行など¹⁵、より定量的に評価結果を説明することが求められる傾向があり、政策の効果や成果を業績指標に基づき説明することに関心が集中している。そこで、適当な業績指標を見出すための研修が行われている。2008年度に実施された研修では、各部署が提出した同年計画に基づき作成した評価調査書をもとに、ロジック・モデルを描き、まずその論理一貫性や整合性をチェックする。その上で、期待される成果 (アウトプット、アウトカム、ゴール) を数段階に分けて描き、それぞれに適当な指標とその入手方法を考えてゆくという内容である。

本研修では EA という言葉は用いられていないが、現行の計画の内容をロジック・モデルで確認

¹³ PART の評価対象は、計画の目的とデザイン、戦略計画、計画運営状況、計画に基づく成果となっている。つまり、PART による格付けは、成果や効果だけでなく、計画の設計や実施状況をも含めて行われていることがわかる。

¹⁴ なお、大学の認証評価 (accreditation) における EA の活用について Trevisan は言及していない。TA は成果や効果の測定、あるいは目標達成度を測定するための評価 (evaluation や assessment) 向けに開発されたもので、大学が提供する教育などのサービスが一定基準を満たしているのか否かを確認するための accreditation は別種の評価であるために、Trevisan の視野には入っていなかったものと思われる。

¹⁵ 「行政機関が行う政策の評価に関する法律」(平成13年法律第86号)のもと2004年施行)

し、問題点や改善点を洗い出し、計画の設計内容を確認した上で、業績指標を設定してゆくプロセスはEAと共通する点が多い。

日本の場合には、米国のように評価結果の有用性が問われているという理由からではなく、評価をより定量的に実施することが求められた結果、EA的な発想を取り入れて計画や評価のあり方を見直す機会が作られていったといえるだろう。

5.2 大学におけるEA導入の可能性

米国におけるEA導入の背景やその動向、さらには日本の政策評価においてEA的な試みを導入していることを鑑みれば、日本の大学においても、その自己評価力をより一層向上させるためにEAを活用することは可能ではないだろうか。その前例がなく、また、大学は分野や規模、あるいは国立、私立、公立によってガバナンスなど組織形態が異なること、評価担当部門の在り方も異なることから、個別大学の状況に応じてEAを設計してゆく必要があると思われる。そこで、ここでは大学へのEA導入の基礎となる大枠について記したい。また、Wholeyは、自身がコンサルタントとして外部評価を行ってきたこともあり、EAを外部の第3者評価者と評価対象組織（各部門・関係者）という関係に基づき論じている。しかし、本論は、日本の大学の自己評価力の向上を念頭に、EA活用の可能性を考える。したがって、ここではWholeyが米国の政策評価で提案した第3者評価者と評価対象となった組織という外部評価の関係ではなく、大学内の評価担当部門と計画立案部門との協働構築という内部評価を前提にEAの活用の可能性について論じる。

① 大学内の評価および企画立案にかかる関係者の参加を獲得する。

Wholeyは米国の政策評価を対象にEAを提唱している。政策の種類にもよるが、縦割りの指示系統を行動規範とする行政機関内においては、評価や企画立案にかかわる関係者を特定することは比較的容易なのかもしれない。しかし、大学内においてはひとつのタスクに様々な委員会や部門がクモの巣のように複雑に関与していることがあり、計画や評価も例外ではないと思われる。したがって、この段階で、関係者を特定するための判断と

リーダーシップが問われる可能性がある。

すなわち、全学レベルの評価と計画に着手する場合には、評価担当部門が中心になり、計画立案を担当した部門、計画立案に関連した委員会の代表者、理事会など意思決定にかかわる部門の代表者から構成されるグループを作ることになる。しかし、どのような部門の代表から構成されるのかは、大学のガバナンスや意思決定の構造に大きく影響されるところである。また、機構大学外組織評価研究プロジェクト結果によれば、国立大学法人の7割近くが評価センターなど専門部署を有するのに対し、私立大学は特別な部署を設けず企画立案部門が兼務のかたちで担う傾向がある（田中2009:20）。メンバー構成はこうした大学組織の状況を加味し、評価と計画立案に影響力のある部門、人物の選定をする必要がある。また、参加への動機付けも重要になる。なぜ、EAが必要となるのか、EA導入によってどのような効果が見込まれるのかについて参加者に丁寧な説明が必要がある。そして、学長や理事などトップの理解とサポートが肝要になると思われる。

② 主要利害関係者の視点から期待された計画内容を明らかにする。

先述のようにロジック・モデルを作成し、目指すべき目的・目標とそれに辿りつくまでの道筋を確認してゆくことが主な作業となる。

評価担当者は計画に関連する文書をもとにロジック・モデル素案を作成する。このモデルをもとに、参加者に意見を出してもらいながら、現行の目的・目標でよいのか、また目的・目標を達成するために現行の道筋でよいのか、あるいは不足しているものがないのか議論する。

その際、大学のどのレベルで目的・目標を確認するのが適当であるのかが議論になる可能性がある。すなわち大学全体であるのか、学部・学科単位なのか、という点である。バランスド・スコアカードの演習経験に基づけば、大学全体の場合には比較のおおまかなモデル、学部・学科の場合にはより詳細なモデルになると予想される。仮に、作業が困難な場合には、比較的具体的な情報を有しイメージを作りやすい、特定の学部あるいは学科のプロジェクトで始め、思考方法に慣れてもらうことも一案である。図4は、架空の学科を想定

評価情報
1) 夜間講座等の出席者数が伸びず、講座の存在自体が学生間で知られていない。
2) 学生の中国語に関する関心が高くない。
3) ……………

新たな取組案骨子：単位取得というインセンティブを与え取組を強化し、その補完的な活動として講座を昼間に実施。
(ロジック・モデル)

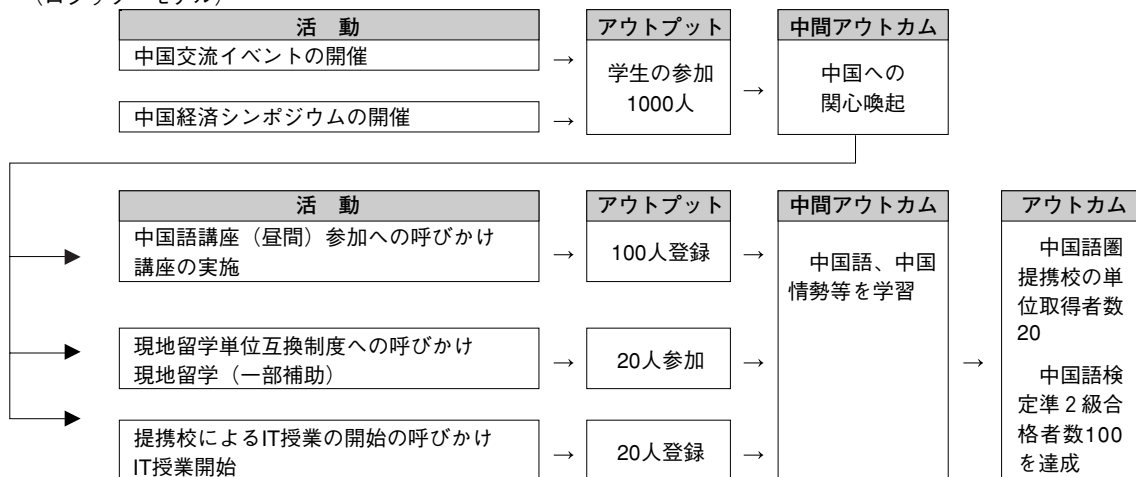


図4 「中国語の習得強化計画」のロジック・モデリング (出典：西出順郎 平成19年度大学外組織評価研究会中間報告書：94)

して作成した「中国語の習得強化」計画のロジック・モデル例である(西出 2008:94)。同モデルは中国語夜間講座の受講生数が伸びないという問題の解決策(イベント開催など)を探りながら、同講座の開講によってめざすべき目的・目標を具体的な指標で説明している。図4はより簡素化されたかたちで記されているが、アウトプットからアウトカムに至る道筋や活動内容をより詳細に記すことも可能である。また、本モデルではアウトカムにとどめているが、事業や対象の規模によってはその先のゴールまでを記すこともある。

また、日本の大学評価の特徴を鑑みると次の点も、明らかにしておく必要がある。すなわち、どの種類の評価を対象にしているのかという点である。日本の大学界では2種類のアプローチの異なる評価が行われている。国・公・私立の大学、短期大学、高等専門学校を対象とした認証評価、国立大学法人を対象にした評価である。

いずれも「評価」というひとつの語彙で表現されるため、両者の役割やアプローチの違いが曖昧で誤解を招き易くなっている。しかし、EAにおいては、どのような種類の評価を行うのか明確にしておく必要がある。すなわち、統一された基準

に対して、対象が提供するサービスや組織要件がそれを満たしているかを確認し、それをもって可否を判定するのが Accreditation である (Scriven 1991:46)。他方で、事業を実施したことによってその対象にどの程度の効果が出現しているのかを科学的かつシステムティックに測定すること、また、この効果の出現をもって、事業計画の目的あるいは目標をどの程度達成しているのかを確認することを Program Evaluation と呼ぶ (Rossi 1999:4)。それゆえ、Evaluation のことを Attainment of Goal (目的の獲得) を確認する行為であるという所以である (World Bank 2007)。また、このほかに、プリンシパル-エージェント論の考え方に基づいた評価方法もある。これは、委託者(プリンシパル)と受託者(エージェント)の間で、業務の管理指標(あるいは目的)を設定し、一定期間に達成すべき水準値を定め契約(約束)として合意を形成した上で、期限が終了する時点で、その達成状況を確認する、業績測定という種類の評価もある。

わが国の大学評価についてみると、認証評価は Accreditation である。他方で、大学が掲げた中期目標と計画の達成度を確認することを目的とする

国立大学法人評価は厳密ではないが、業績測定のカテゴリーに属する評価と考えられ、両者は異なる種類の評価である。このように日本の大学においてEAを行う際は、まずどの種類の評価を用いているのかを明らかにする必要があるだろう。

③ 現行計画のリアリティ、すなわち、現行の計画を遂行した場合、どこまで目的を達成できるものなのか、目的・目標の実現可能性を確認する。

Wholeyが紹介したEAは計画が既に始まっている段階での作業を想定していたが、ここでは、計画実施中の場合と計画策定中の2つの場合を考えてみたい。

まず、計画実施中の場合であるが、計画執行に直接的に関係する部署のマネジメント、職員へのヒアリングを行う。そのプロセスで関連書類（予算書、事業計画書、中間報告書、監査報告書など）を入手する。予め必要な文書を各部から提出してもらうことは容易ではなく、むしろ、ヒアリングを通じて関連書類を見出すほうが適当であろう。また、計画実施の現場レベルでのヒアリングになるので、事業の進捗、実施上の問題点などを中心に質問をしながら、大学が掲げる目的・目標に対して、担当事業がどの程度貢献しているものなのか意見を聞くことも肝要であろう(Wholey 2004: 40)。

また、計画策定中の段階であれば計画は実施されていないので、策定中の計画のモデルの構造を中心にチェックしてゆくことになる。しかし、投入量の妥当性、すなわち資金規模や、担当人材の技術・能力の適正などについても予め確認しておくことが望ましい。また、過去に実施された類似の計画について、その成果や目的の達成状況を確認し、新規の計画の成果を見積もる際の参考材料とすることも考えられる。

④ 計画や目標について改変が必要である場合には合意をとる。

Wholeyは計画の改変作業と合意形成がEAの中で最も困難な作業であると述べているが(Wholey 1994: 35)、大学組織においても困難なタスクになると予想される。

改変決定の基本は、①で集められた利害関係者によって行われる。しかし、対象となる計画が大学全体のレベルなのか、あるいは学部・学科レベ

ルなのかによっても合意を形成する範囲と関係者が異なる。したがって、改変の内容を明らかにした上で、改変の影響を受ける利害関係者を洗い出し、必要であれば説明する。

⑤ 評価方法を設計する。

目的・目標および計画内容が明確になったところで、評価方法を設計する。まず、評価設問を設定する。評価設問とは、本評価によって最も明らかにしたいテーマや焦点を明らかにすることで、調査であれば、調査テーマや調査設問に該当する。例えば、成果や効果を上げたことを証明することに焦点を置くのか、あるいはより有益な改善点を見出すことに焦点を置くのかによって、評価手法や集めるべきデータが異なることがある。

また適当な業績指標を設定しておくことが肝要であるが、そのためには、成果と指標の整合性のほか、規定の予算、人員体制で指標データを取得できるものなのかについても確認しておく必要がある。また、効果を説明するためには指標値の時系列の変化に加え、類似の大学やベスト・プラクティスあるいは平均との比較といったベンチマーキングが必要なこともある。その場合、何を比較対象とするのかについても、この段階である程度明らかにしておけば、取得すべきデータもより明確になる。

⑥ 評価結果の活用方法について、参加者の間で合意をとる。

法的に義務づけられた評価の場合、指摘事項や改善事項が記されている場合にはそれに従い、何らかのアクションがとられる場合が多い。大学評価も同様である。しかし、自己評価の場合にはこのような強制力はない。むしろ、戦略的な計画策定のためにいかに評価情報を活用できるのかというより積極的な視点から議論し、コミットメントを得る必要があろう。

6. おわりに

本論は米国政策評価で開発された、評価可能性のアセスメント(EA)を日本の大学の自己評価力向上のために活用することを提案している。この数年間の大学評価作業から明らかになった課題のひとつとして評価可能性の問題が浮上しているか

らだ。日本の大学評価では、まず、目的・目標を明文化する作業から開始したことを鑑みれば、ほぼゼロの状態から数年間で大学評価システムが構築されたといっても過言ではないだろう。それは、見方を変えれば、10年以上にわたる蓄積から、ようやく明らかになった米国の政策評価の課題を、日本の大学評価関係者は、僅か数年間のうちに認識しはじめていると捉えることができる。そうであれば、米国政策評価界が10年かけて開発・普及させたEAを、日本の大学は、比較的短期間のうちに、その組織環境に適したかたちで活用する潜在力があると捉えることもできるのではないか。

国立大学法人評価や認証評価を終えた時期にあつて安堵感を味わっている大学関係者も多いかもしれない。しかし、評価作業の終わりは、次期計画の評価の始まりでもある。EAが示唆しているのは計画立案作業と評価作業の協働であるが、つきつめて考えれば、計画立案作業の開始は評価準備作業の開始をも意味している。だが、大学組織内の体制をみれば、計画立案部門やそれを決定する機関と評価担当部門は別個に機能しており、計画立案作業に評価部門が積極的に関与するケースは稀である。しかし、EAの登用によって、両者はより密接に連携することになる。EAは計画の評価可能性を高めるだけでなく、計画の質の向上、そして評価の質の向上を促すことを目的に、計画立案部門と評価部門をつなぐ「連結器」の役割を果たすことが期待されるのである。

しかしながら、自律分散型で、様々なガバナンス形態をもつ日本の大学においていかにEAを導入しうるのかという点については検証が必要である。具体的には、いかにして利害の異なる部局に参加してもらうのか、彼らが想い描く目的・目標についてどのように合意を形成するのかといったポリティカルな課題、あるいは、大型総合大学の計画に基づくロジック・モデルの作り方、業績指標の選定方法とデータ入手方法、そして、計画実施状況（あるいは過去の実施状況）から、将来の目的達成度をいかに予測するのかなど、技術的な課題をひとつひとつ確認してゆく必要があるだろう。そして、日本の大学におけるEAの適用可能性について論点を引き出すことは、次期中期計画や、あるいは大学独自の戦略計画および自己評価の質の向上において有益な示唆を提供するもの

と思われる。以上、本文より明らかになった研究課題をもって次の研究に臨みたい。

参考文献

- 川口昭彦 (2008)『大学評価文化の展開 評価の戦略的活用をめざして』ぎょうせい。
- 川口昭彦 (2006)『大学評価文化の展開 わかりやすい大学評価の技法』ぎょうせい。
- 金性希他 (2009)「認証評価による大学等の改善効果の創出構造 大学等に対する認証評価の検証アンケート結果の比較分析を中心に」『大学評価・学位研究 第9号』pp.19-41。
- 齊藤貴浩, 洪井進 (2008)「高等教育機関における経営手法の利用実態に関する分析」『大学評価・学位研究 第7号』pp.33-52。
- 館昭, 森利枝 (2002)「アメリカの大学におけるTQM (総合的品質経営) の活用状況に関するアンケート調査」『大学評価・学位授与機構研究紀要大学評価 第1号』pp.5-23。
- 田中弥生 (2009)「～大学評価を効率的・効果的に行うための体制とは～」『平成20年度大学外組織評価研究会 最終報告書』大学評価・学位授与機構 pp.1-28。
- 田中弥生 (2008)「大学評価の試みからみえる大学経営課題 ～計画立案の問題と別視点の評価の可能性」『平成19年度大学外組織評価研究会 中間報告』大学評価・学位授与機構 pp.67-82。
- 殿村成信, 米澤彰純 (2009)「事例報告：神戸大学」『平成20年度大学外組織評価研究会 最終報告書』大学評価・学位授与機構 pp.41-54。
- 殿村成信 (2008)「変化する環境の中での信頼性を担保する財務とガバナンス」『平成19年度大学外組織評価研究会 中間報告』大学評価・学位授与機構 pp.19-34。
- 西出順郎, 片山英治 (2009)「事例報告：九州大学」『平成20年度大学外組織評価研究会 最終報告書』大学評価・学位授与機構 pp.29-41。
- 西出順郎 (2008)「大学評価とその「工夫」～PDCAサイクルの視点に立って」『平成19年度大学外組織評価研究会 中間報告』大学評価・学位授与機構 pp.83-96。
- 西出順郎 (2008)「国立大学と改革思想 ―改革思想の脆弱性とアントレプレナリズム―」『大学研究創刊号』vol.1, pp.1-11。

- 福留東土, 山内直人 (2009) 「大学評価の体制に関する現状と課題—全体分析」『平成20年度大学外組織評価研究会 最終報告書』大学評価・学位授与機構 pp.95-115.
- 三輪徳子 (2005) 「国別プログラム評価の困難性を越えて —実践的方法論に関する考察と試案—」『日本評価研究第5号第1巻』 pp.27-44.
- 龍慶昭, 佐々木亮 (2004) 『アメリカの大学における戦略的経営の実態調査』財団法人 国際開発センター.
- 私立大学社会的責任 (USR) 研究会 (2007) 『私立大学の社会的責任に関する研究報告2007』.
- 私立高等教育研究所 (2007) 『私大経営システムの分析』私学高等教育研究叢書.
- 齊藤貴浩他 (2009) 「「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」に関する報告」『平成20年度大学外組織評価研究会 最終報告書』大学評価・学位授与機構 pp.117-184.
- 大学評価・学位授与機構 (2009) 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.
- 東京大学「大学の資金調達・運用に関わる学内ルール・学内体制の在り方に関する調査研究」報告書 (平成19年度—20年度文部科学省先導的・大学改革推進委託事業).
- 東京大学 大学総合教育研究センター (2009) 「わが国大学の財政基盤強化：—説明責任を踏まえた寄付募集・資金運用管理に係る方針・体制の在り方を中心に—」『東大—野村 大学経営ディスカッションペーパー』 No.8.
- 「特集 教育の質保証に向けた IR」『Between 2009 冬号』進研アド pp.2-19.
- Weiss, C. H. (1998) *Evaluation 2nd Edition*, Prentice Hall.
- Chen, H. T. (1990) *Theory — Driven Evaluation*, Sage Publication.
- Smith, M. F. M. (1989) *Evaluability Assessment A Practical Approach*, Kluwer Academic Publishers.
- Patton, i Q. (1997) *Utilization Focused Evaluation The New Century Text*, Sage Publicatin Inc.
- Scriven, M. I (1991) *Evaluation Thesaurus Fourth Edition*, Sage Publicaiton.
- Rossi, P., Howard Freeman, E., Lipsey, M. (1999) *Evaluation A Systematic Approach*, Sage Publication.
- Levy, D. C (1986) *Private Education Studies in Choice & Public Policy, Yale Studies on Nonprofit Organization*, Oxford.
- Wholey, J (2004) “Evaluability Assessment” Newcomer, K. et. al. *Handbook of Practical Program Evaluation*, John Wiley & Sons, pp.33-62.
- Trevisan, M. S. (2007) ‘Evaluability Assessment from 1986 to 2006’, *American Journal of Evaluation Volume 28, Number 3 September 2007*, pp.290-303.
- Newby, H., Weko, T., Breneman, D., Johanneson, T. and Maassen, P. (2009) “OECD Reviews of Tertiary Education Japan”, OECD.
<http://www.oecd.org/dataoecd/44/12/42280329.pdf>
- World Bank (2007) *Global Monitoring Report*.
- 大学評価・学位授与機構 (2004) 「大学評価・学位授与機構が平成12年度から平成15年度までに実施した試行的評価に関する検証について—試行的評価に関する検証結果報告書—」.
http://www.niad.ac.jp/n_hyouka/jouhou/kenshou/1174681_959.html
(2009年5月現在)
- 大学評価・学位授与機構 (2008) 「評価実施要綱 国立大学法人及び大学共同利用機関法人における教育研究の状況についての評価」.
http://www.niad.ac.jp/ICSFiles/afieldfile/2007/01/30/1_no6_3_H190126youkou.pdf
(2009年5月現在)
- 大学評価・学位授与機構 (2008) 「平成20年度実施分 大学機関別認証評価実施大綱」.
http://www.niad.ac.jp/sub_hyouka/ninsyou/hyoukahou200903/daigaku/taikou_d200903.pdf
(2009年5月現在)
- 大学評価・学位授与機構 (2009) 「平成20年度に実施した国立大学法人及び大学共同利用機関法人の教育研究評価の結果について」
http://www.niad.ac.jp/n_hyouka/kokuritsu/hyoukakekka/index.html
(2009年5月現在)
- 文部科学省 大学審議会 (1998) 「21世紀の大学像と今後の改革の方策について —競争的環境

の中で個性が輝く大学―」。

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/12/daigaku/toushin/981002.htm

(2009年5月現在)

Government Performance Result Act-GPRA

<http://www.whitehouse.gov/omb/mgmt-gpra/>

(2009年5月現在)

The Program Assessment Rating Tool (PART)

http://www.whitehouse.gov/omb/performance_default/

(2009年11月現在)

総務省報道資料「規制影響分析 (RIA) の試行的実施状況 (平成16年10月1日から平成19年9月末まで)」(平成19年10月26日)

http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/2007/071026_3.html

(2009年11月現在)

内閣府本府政策評価有識者懇談会

http://www8.cao.go.jp/hyouka/yuusikisya/gijiyoushi_8.pdf

(2009年5月現在)

(受稿日 平成21年5月7日)

(受理日 平成21年9月30日)

[ABSTRACT]

Evaluability Assessment for Building Capacity of Japanese Universities

TANAKA Yayoi *

The business of evaluation is not limited to measuring a program's effectiveness but also covers testing clarity and logical consistency of its plan. In this meaning, evaluation is closely united with planning. Therefore, the fact that there are problems in the plan or planning process often remains unidentified by the post-evaluation. This situation is referred to as the problem of "evaluability". Specifically, it refers to unclearly defined objectives, absence of indicators that inhibit progress with evaluation tasks. It is thus necessary to clearly define objectives and to prepare appropriate indicators to overcome these problems. However, there is another problem that must also be considered: disorganization between the division of evaluation and that of planning. Here, this paper recommends Evaluability Assessment as a solution. Evaluability Assessment is a methodology that encourage the stakeholders in evaluation and planning to collaborate with each other to review and revise the current plan if necessary, and to agree on an evaluation approach and its application as well. The paper recommends application of Evaluability Assessment to university program evaluation in Japan, where the first stage of university evaluation is nearing its end.

Key Word

Evaluability Assessment, problem of evaluability, internal evaluation, Planning

* Associate Professor, Department of Research for University Evaluation, National Institution for Academic Degrees and University Evaluation